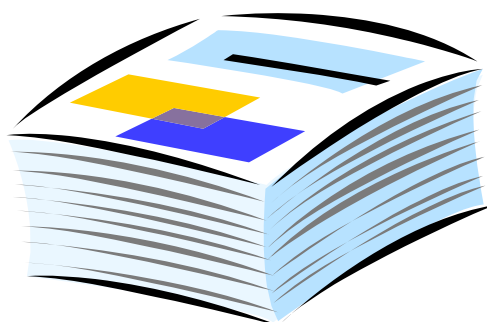


Sesión 1



INTRODUCCIÓN



CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS INNOVADORAS ELCHE

Ronda Vall D'Uxó, 125 Pol. Ind. El Carrús
03206 Elche (Alicante)

TEL.: +34 966 66 10 17. FAX: +34 966 66 10 40. E-MAIL: formaceei@ceei-elche.com

Indice de contenidos:

SESIÓN 1: INTRODUCCIÓN Y GENERACIÓN DE IDEAS

La generación y maduración de iniciativas

El proceso de creación de una empresa

Fuentes de Ideas ¿Cómo encontrare ideas?

La casualidad, la suerte

[1] Las nuevas necesidades de procesos.

[2] Necesidades no satisfechas.

Me lo dicen.

[3] Profesores.

[4] Amigos y familiares.

[5] Bancos de ideas.

[6] Lecturas.

[7] Estudios históricos y de tendencias.

[8] Expertos.

[9] Futuros clientes, competidores, distribuidores.

Lo veo

[10] Cambios en la industria o en el mercado.

[11] Cambios demográficos.

[12] Cambios en la percepción de la gente.

[13] Nuevos conocimientos.

[14] Recursos de los que se disponen.

Busco fuera

[15] Lecturas.

[16] Países o zonas.

[17] Inventos o patentes.

[18] Ferías, congresos.

[19] Listado de franquicias.

[20] Necesidades de la industria.

[21] Necesidades del consumidor final.

[22] Análisis de carencias.

[23] Know-how.

[24] Análisis de la oferta en un segmento concreto.

[25] Normativa.

[26] Perfeccionar un eslabón en la cadena de valor.

Busco dentro

[27] Disfrutar de las aficiones.

[28] Experiencias laborales.

[29] Experiencias personales.

[30] Punto de vista de consumidor.

[31] Desarrollo de mis habilidades.

[32] Desarrollo de mis conocimientos.

[33] Nuevas aplicaciones a viejos productos y/o servicios existentes.

[34] Soluciones a las deficiencias de los productos y/o servicios existentes.

Criterios para la selección de las ideas dentro del Banco de ideas para su análisis.

Trabajos pendientes para la segunda sesión.

SESIÓN 2: MADURACIÓN DE IDEAS

Mejorar la idea inicial

¿Qué?

La balanza de valor

La lista de atributos del producto

El S.C.A.M.P.E.R

¿A quién?

¿Cuándo se compra?

¿Cómo vamos a ofrecerlo?

¿Dónde?

SESIÓN 3: EVALUACIÓN DE IDEAS.

Valoración del proyecto

La evaluación

¿Cuándo se dice de algo que es una "buena idea"?

Una manera de evaluar

1. Interés del mercado. [10]
2. Grado de innovación. [5]
3. Factores empresariales. [3]
4. Grado de desarrollo de una idea. [1]
5. Coste de desarrollo. [6]
6. Competencia. [5]
7. Protección industrial. [5]
8. Factores de influencia del entorno. [8]
9. Disponibilidad de recursos. [9]

Los datos obtenidos.

Último repaso.

Cambio de roles.

Trabajo pendiente.

SESIÓN 1: INTRODUCCIÓN Y GENERACIÓN DE IDEAS

La generación y maduración de iniciativas

"Lo más bello que podemos experimentar es el misterio de las cosas." Albert Einstein

Cualquier persona puede algún día tener que asumir el *rol* de emprendedor. En ese momento lo que se pretende es de poner en marcha una iniciativa empresarial con la que alcanzar unos objetivos que previamente se había fijado.



Para este proceso, es conveniente que se tengan en cuenta algunas consideraciones, que aunque pueden parecer obvias permitirán afrontar con éxito esa aventura:

Es conocido que uno de los elementos fundamentales en la puesta en marcha de iniciativas empresariales es el disponer de buenas ideas, sin embargo una buena idea no hace por sí sola una empresa. Sin duda que la mayor calidad de la idea favorecerá el llevarla hacia delante pero no garantiza por sí misma el éxito.

Si se pretende es realizar un buen análisis de esta idea es fundamental la realización de la reflexión que se contiene en un Plan de Empresa. **El Plan de Empresa se convierte en el elemento base de cualquier proyecto de empresa.**

Lo que puede ocurrir es que realizar un Plan de Empresa puede ser una labor compleja y descompensada si lo que se pretende conseguir es una simple valoración previa de una idea. Se pueden utilizar otras técnicas más sencillas para poder tener una primera valoración de la idea.

No se debe confundir lo que es:

- 1 La Idea de crear una empresa, que es la intención de "hacer algo"
- 1 La IDEA, que ya es la concreción de lo que se quiere crear y punto de partida de inicio para el análisis
- 1 La Idea empresarial o Idea de negocio, que es el tipo de proyecto que se quiere desarrollar

No sólo es necesario disponer de la idea, sino que debe de tener un mínimo de maduración.

En caso contrario, es muy alta la probabilidad de que se abandone su análisis por la cantidad de dudas que plantean y que no tienen respuesta.

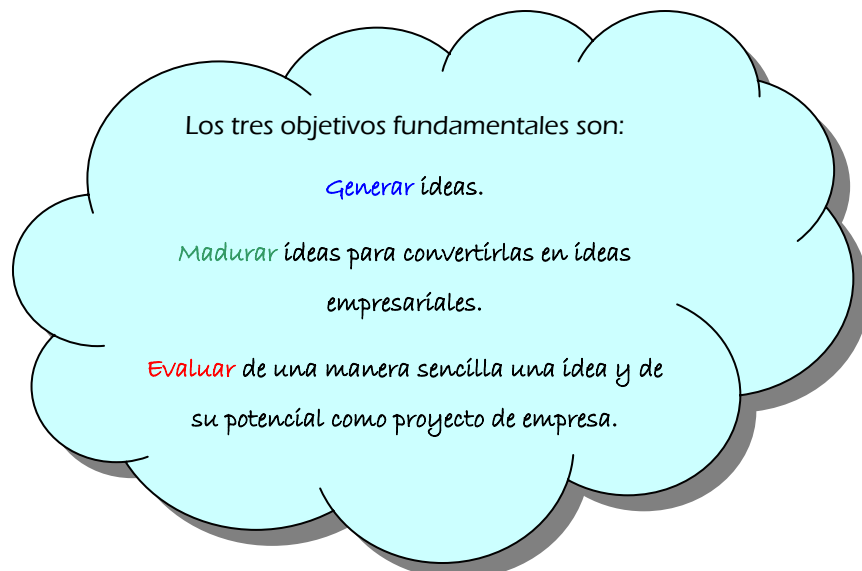
Esta maduración es también fundamental para poder aprovechar las herramientas que existen para la elaboración de Planes de Empresa y para poder beneficiarse de un asesoramiento técnico externo. Si la idea no está madura, es fácil que estos dos elementos complementarios en el desarrollo de un proyecto se consideren como poco útiles y acaben ahogando la idea.

Por este doble motivo, el de la necesidad de disponer de ideas de negocio y de que estas tengan un mínimo de maduración, se ha diseñado lo que denominamos *Seminario*



de Generación y Maduración de Ideas.

Esta actividad es una herramienta de formación mixta que tiene como objetivo el que el asistente pueda generar, madurar y evaluar una idea de negocio.



Se combinan distintas actividades a lo largo de cada una de las tres sesiones en las que se divide el *Seminario*:

❶ Una tarea Generación de Ideas.



La tarea de Generación de Ideas consiste en que a partir del análisis de 34 fuentes, agrupadas en 6 niveles, los asistentes autogeneren un conjunto de ideas de empresa que se agruparan en lo que denominamos su *Banco de ideas* para su validación posterior.

❷ Una tarea de Maduración de Ideas.

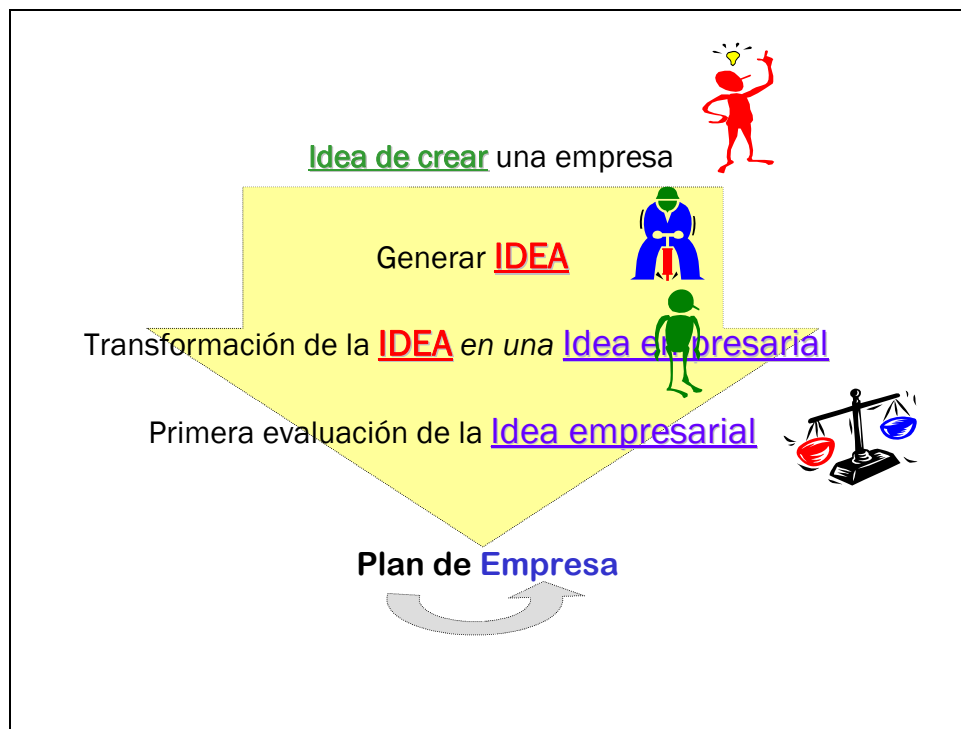
A partir de las ideas generadas o previas, se realizarán un conjunto de actividades con el objeto de transformar alguna de ellas en ideas empresariales para determinar su previabilidad.

❸ Un trabajo para una primera evaluación de la idea.

Una vez realizada la tarea de la maduración de la idea, los asistentes recibirán una batería de cuestiones que deberán contestar con el objeto de obtener la información necesaria para la evaluación de la idea.

Para asistir a este Seminario, la única característica que se considera imprescindible es que el asistente tenga la motivación y predisposición necesaria como para generar ideas e iniciar el proceso de maduración para su evaluación posterior.

No es necesario disponer de ninguna idea previa. En caso de ya disponer de ella, durante la primera fase del Seminario, justificada por la orientación metodológica, se trabajará como si no se tuviera y sólo se comenzará a utilizar a partir de la segunda sesión.



En la Ilustración se resume gráficamente todo el proceso desde que una persona tiene la simple intención hasta que realiza una primera evaluación que le permite la elaboración de un Plan de Empresa. Es ese al punto al que queremos llegar: estar en condiciones de ponernos a elaborar un Plan de Empresa. El cómo se hace y los problemas que supone es un trabajo que se realizará en una actividad distinta a esta que nos ocupa y que necesita del trabajo que se va a realizar en este *Seminario*:

El proceso de creación de una empresa

La generación, maduración y evaluación de ideas está dentro del proceso general de creación de una empresa. No olvidemos que proceso es el «conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno», es decir: son *fases*, son *sucesivas* y es posible el *feed-back*.

Como existe cierta confusión sobre en que consiste, vamos a exponerlo brevemente para centrar el trabajo que se debe realizar.

Salvo algunas particularidades, el proceso que se asume como estándar para la creación de una empresa presenta las fases que se recogen en la siguiente ilustración:



El proceso se inicia con la aparición de una o varias personas que tienen la intención de “hacer algo”, la Idea de crear una empresa. Ellos son los promotores o emprendedores del futuro proyecto de empresa.

El siguiente paso es “hacerse” con alguna IDEA. En ocasiones se suele decir que es la idea el que busca al emprendedor. En cualquier caso se debe de dar la conjunción de estos dos factores: Un promotor y una idea.

Sin más demora se debe comprobar que esa idea “tiene posibilidades”. Si no las tuviera, existen dos posibilidades: o reformulo las condiciones en las que se iba a desarrollar la idea o bien la abandono. No hay ningún drama en ello ya que existen otras muchas posibilidades. Si sería trágico comenzar una idea que a priori no “tiene posibilidades” de consolidarse.

Si "la cosa promete", se realiza un análisis más detallado y se sientan las bases de cómo se va a desarrollar la Idea empresarial-Idea de negocio mediante la elaboración de un Plan de Empresa.

En función de las conclusiones de dicho Plan, se decide que hacer con el proyecto. Si se opta por seguir adelante, se buscan los recursos necesarios para ponerlo en marcha de acuerdo con lo establecido en el Plan de Empresa y se inician los trámites para la constitución, instalación y apertura de la empresa. Si por el contrario, no cumple el proyecto los objetivos fijados, o bien modificamos el proyecto o bien asumimos que el proyecto tal y como está definido no satisfará las necesidades de los promotores y por lo tanto se abandona. El abandono de un proyecto debe venir justificado en estos términos y no por otras circunstancias.



Posteriormente, una vez que la empresa se ha sido constituida, debe de consolidarse y crecer. Sólo en este momento podríamos decir que la empresa se había creado con éxito. Antes, simplemente se encuentra "en proceso" por lo que no podemos hablar todavía de "Creación de empresas".

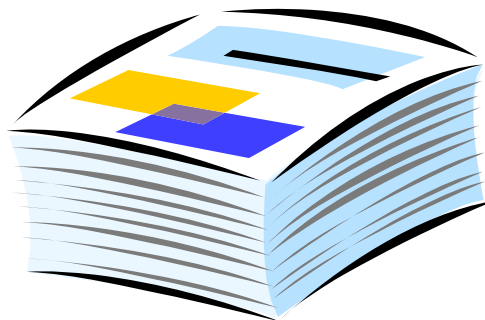
Por lo tanto hay que tener muy **PRESENTE** que :

- ✚ No hay proyecto de empresa sin emprendedor y este condiciona el éxito del proceso
- ✚ Es preciso tener una idea y toda idea debe de validarse
- ✚ Un proyecto debe siempre llevar implícito el análisis contenido en un Plan de Empresa.
- ✚ Existe un momento en el que se debe tomar una decisión de que es lo que se quiere hacer con la idea de negocio. No se debe hacer, ni antes ni después de ese momento.
- ✚ Está antes el determinar el interés de una idea de negocio que la búsqueda y consecución de los recursos.
- ✚ El proceso de creación de una empresa no se limita a conocer y realizar los trámites administrativos para legalizar una empresa. Son un medio, no un fin en sí mismos.
- ✚ No finaliza el proceso de creación de una empresa con el alta y apertura. Se acaba cuando la empresa crece una vez que se ha consolidado.

Sesión 1



GENERACIÓN DE IDEAS



CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS INNOVADORAS DE ELCHE

Ronda Vall D'Uxó, 125 Pol. Ind. El Carrús
03206 Elche (Alicante)

TEL.: +34 966 66 10 17. FAX: +34 966 66 10 40. E-MAIL: formaceei@ceei-elche.com



Fuentes de Ideas ¿Cómo encontraré ideas?

"Las grandes ideas son aquellas de las que lo único que nos sorprende es que no se nos hayan ocurrido antes". Noel Clarasó.

La mejor forma de conseguir ideas es acudir a donde estas se encuentran, es decir a sus fuentes. El trabajo parece simple: me acerco a una fuente, allí recojo las ideas que de ella emanan y luego hago mía esa idea.

No hay fuentes "puras" y que podes conseguir las mismas ideas de negocio acudiendo a fuentes distintas. Por otra parte, no son independientes las fuentes de ideas entre sí, se produce un efecto sinergia entre ellas y cuantas más fuentes consultemos, mayor número de ideas conseguiremos. Conseguimos de esta manera más y mejores idea que si nos limitamos a analizar cada fuente por separado. En cualquier caso, lo que se buscan son "buenas" ideas y no importa donde estas se encuentren.

Para este *Seminario* se ha realizado una clasificación de fuentes de ideas atendiendo no a su naturaleza, sino a la proximidad y postura proactiva del "buscador de ideas".

Iríamos de las fuentes más cercanas al promotor, y que menos esfuerzo le suponen su búsqueda como puede ser la «casualidad», hasta las más lejanas y que mayor esfuerzo le supone conseguir alguna idea de ellas como «el análisis de la oferta en un segmento concreto»

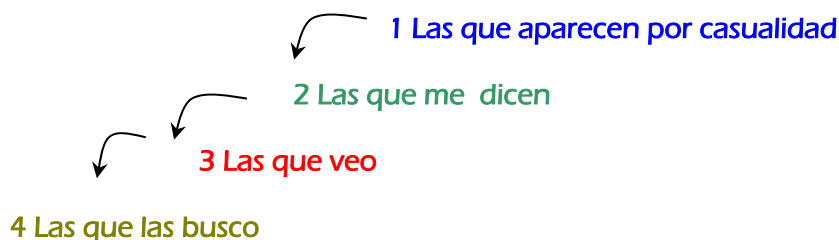
Veremos que no es difícil tener ideas.

La gran dificultad está en madurarlas y ponerlas en marcha.

Para esta tarea, todas las ayudas son pocas, por lo que ocultar las ideas tiene un sentido relativo.

De esta manera, siempre hay posibilidades de encontrar ideas todo depende del esfuerzo que se quiera asumir para conseguirlas. El esfuerzo necesario que supone su maduración es otro tema que veremos más adelante.

Las 34 fuentes de ideas se han agrupado en 4 niveles:



Este último nivel a su vez se clasifica en otros dos subniveles:

4 Las busco

- | | |
|---|------------|
| { | 4.1 Dentro |
| | 4.2 Fuera |

Lo curioso del proceso de búsqueda de ideas es que no necesariamente aquellas ideas que son más difíciles de obtener son de “mejor calidad”. Por eso no se puede de eliminar, a priori, cualquier fuente de ideas ya que no se sabe en donde puede aparecer una buena idea.

La relación de las 34 fuentes de ideas que presentamos es la siguiente:

Nº.	Orden	Tipo
	1	La casualidad, la suerte... ¿Cómo puedo hacer yo para encontrarme ideas?
1	1.1	Las nuevas necesidades de procesos
2	1.2	Necesidades no satisfechas
	2	Me lo dicen...
3	2.1	Profesores
4	2.2	Amigos y familiares
5	2.3	Bancos de Ideas
6	2.4	Lecturas
7	2.5	Estudios históricos y de tendencias
8	2.6	Expertos
9	2.7	Futuros clientes, competidores, distribuidores
	3	Lo veo...
10	3.1	Cambios en la industria o en mercado
11	3.2	Cambios demográficos
12	3.3	Cambios en la percepción de la gente
13	3.4	Nuevos conocimientos
14	3.5	Recursos de los que se disponen
	4	Busco fuera...
15	4.1	Lecturas
16	4.2	Países o zonas
17	4.3	Inventos o patentes
18	4.4	Ferias, congresos...



19	4.5	Listados de franquicias
20	4.6	Necesidades de la industria
21	4.7	Necesidades del consumidor final
22	4.8	Análisis de carencias
23	4.9	Know-how
24	4.10	Análisis de la oferta en un segmento concreto
25	4.11	Normativa
26	4.12	Perfeccionar un eslabón en la cadena de valor

5 Busco dentro...

27	5.1	Disfrutar de las aficiones
28	5.2	Experiencias laborales
29	5.3	Experiencias personales
30	5.4	Punto de vista de consumidor
31	5.5	Desarrollo de mis habilidades
32	5.6	Desarrollo de mis conocimientos
33	5.7	Nuevas aplicaciones a viejos productos
34	5.8	Soluciones a las deficiencias de los productos existentes

Puede parecer que hay fuentes que por su naturaleza se repiten. Por ejemplo, la 2.4 y la 4.1. Sin embargo aunque el soporte de la fuente puede ser la misma (un periódico) el tipo de la fuente marca un carácter diferente ya que en el primer caso estamos hablando de una idea que se muestra de manera evidente en un periódico de información general y en el segundo, del resultado de una búsqueda en un periódico especializado.

El proceso de generación de ideas de negocio no es exclusivo del momento inicial del proceso de creación de una empresa. Su utilidad se mantiene con el tiempo.

Es una de las actividades que el promotor no debe abandonar.

La casualidad, la suerte...

"Todo lo que existe en el universo es fruto del azar y de la necesidad." Demócrito de Abdera

Aunque parezca obvio, la primera y más simple fuente de ideas se encuentra en que la casualidad, la suerte o cualquier otro elemento de fortuna que haga que una idea se nos presente sin buscarla.

Sería una enorme equivocación pensar que sólo se puede confiar en estos elementos para la obtención de ideas. No es que las ideas que de esta fuente se derivan sean de inferior calidad a las que provienen de otras fuentes, su problema radica en que no son controladas por el promotor ya que aparecen fruto del azar.

Debemos dejar de lado el dicho popular de que todo está inventado. Es fruto de una concepción que tiene que poco tiene que ver con los nuevos tiempos. La innovación es la mejor estrategia para asegurar el éxito y para mantener la organización



Muchos emprendedores y empresarios se han abandonado exclusivamente a esta fuente para el desarrollo de ideas de negocio, por este motivo el futuro de sus proyectos viene condicionado por el azar, de esta manera tendría más éxito el que más suerte tuviera. No se puede condicionar el futuro de un proyecto exclusivamente el contar con la suerte.

"La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando". Pablo Ruiz Picasso

Lo que sí se es cierto es que las ideas fruto de la casualidad, nos deben coger "trabajando", es decir, haciendo algo, no cruzados de brazos mirando al techo. En este caso utilizaríamos el concepto suerte como **estar en el lugar adecuado en el momento adecuado**. No podemos provocar en esta fase de análisis que las ideas surjan pero si hacer que cuando surjan, el emprendedor esté allí para recogerlas.

Lo que se propone entonces, es un cambio de actitud, estar atento a lo que nos rodea y no dejarnos llevar por la rutina.

Se debe abandonar los principios que están presentes en muchas organizaciones:

no plantear ideas ya que nunca se hizo

y como siempre se hizo lo mismo vamos a seguir haciéndolo.

La suerte está ahí y puede aparecer en cualquier momento. A efectos de este *Seminario* se ha centrado esta fuente en dos aspectos:

Las que aparecen como consecuencia de las nuevas necesidades en los procesos que habitualmente realiza el promotor.

Las que surgen espontáneamente como necesidades no satisfechas para el promotor.

[1] Las nuevas necesidades de procesos

En cualquier actividad que realicemos, ya sea en el trabajo, estudiando, disfrutando de las aficiones o simplemente estando en casa haciendo cualquier tarea puede surgir una idea.

La idea debe ser simple y satisfacer una necesidad concreta, para que inmediatamente descubramos posibles clientes y que estos con su uso, se descubra una oportunidad de negocio.

Precisamente, fruto de la rutina a la hora de realizar estas actividades pueden surgir nuevas necesidades.

Esta fuente trata de hacer hincapié no tanto en nuevos productos o servicios sino una modificación de los que ya existen.

Antes de seguir, sería necesario establecer unas cuantas definiciones que permitirán centrar la búsqueda de ideas:

necesidad - deseo - demanda

- ✚ **Necesidad** es una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común, a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales. Son básicas.
- ✚ Un **deseo** es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales y los estímulos del marketing.

- La **demanda** es una formulación expresa de un deseo, que está condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante, y por los estímulos de marketing recibidos.

Todo se podría resumir con que nuestros deseos son muchos, nuestras necesidades pocas y la demanda es siempre inferior a nuestros deseos. Es muy habitual en el lenguaje coloquial confundir necesidad y deseo, cuando no es lo mismo pero en esta documentación en ocasiones también los utilizaremos como sinónimos una vez hecho esta apreciación.

Fruto de esta confusión surgen en ocasiones comportamientos empresariales poco eficientes como estimular la demanda sin existir una necesidad previa. Los posibles compradores terminarán rechazando lo que se les ofrece ya que no se necesita.

Hay que identificar las necesidades y posteriormente dar una respuesta efectiva a las mismas. Este proceso si que es efectivo. Se deben buscar formas diferentes de estimular nuevos deseos.

[2] Necesidades no satisfechas

A diferencia de la fuente anterior, se trata no de nuevas necesidades que surgen sino de formas de satisfacer aquellas necesidades que están insatisfechas.

Hay muchas necesidades distintas, que se pueden ser satisfechas con productos diferentes, y un mismo producto puede satisfacer varias necesidades a la vez. Por eso también las ideas se puede buscar trabajando en descubrir las necesidades subyacentes que un producto satisface. Cuando tenemos una necesidad no satisfecha, parece que no exista nada ni nadie que realmente pueda satisfacerla. Esto en ocasiones puede ser cierto, pero lo más habitual es que o bien, como hasta ese momento no era un cliente objetivo de esta empresa y por lo tanto no conozco que existe, o bien, que simplemente la empresa no ha realizado satisfactoriamente el proceso de comunicación. El resultado es el mismo: aparece un desequilibrio entre oferta y demanda.

Me lo dicen...

"Sorprendernos por algo es el primer paso de la mente hacia el descubrimiento". Louis Pasteur

Convencidos de que no debemos confiar exclusivamente en la suerte a la hora de conseguir ideas, se nos plantea el hacer algo más. Lo primero y más sencillo que un emprendedor puede hacer es: escuchar.

Las fuentes que pueden generar ideas, escuchando son:

- ✦ [3] Profesores
- ✦ [4] Amigos y familiares
- ✦ [5] Bancos de Ideas
- ✦ [6] Lecturas
- ✦ [7] Estudios históricos y de tendencias
- ✦ [8] Expertos
- ✦ [9] Futuros clientes, competidores, distribuidores



No olvidemos que lo que se está buscando son «pistas» sobre que ideas vamos a utilizar para después de “darle un poco de vueltas” ver si es buena idea, con lo que uno debe estar dispuesto a escuchar todo lo que le puedan decir.

Eso no significa tener fe ciega en lo que nos dicen. Recordemos el proceso de puesta en marcha de una empresa y lo conveniente de no hacer un salto directamente a la fase de decisión para evitar que ese salto sea al vacío. Las opiniones debemos recogerlas y valorar su calidad pero no aceptarlas tal y como nos la presentan. El promotor debe estar convencido por si mismo de la idea que quiere desarrollar, no por lo que se lo dicen.

[3] Profesores

Un profesor trabaja para la eternidad: nadie puede decir dónde acaba su influencia. Henry Brooks Adams

Una de las primeras personas a las que podemos escuchar son a los profesores, pero cuando nos referimos a ellos, lo hacemos en sentido amplio, como cualquier persona que ejerce o enseña algo, ya sea dentro de la formación reglada, de la formación ocupacional, de la formación continua, en una conferencia, en un seminario, en un coloquio o en cualquier otro foro similar.

No nos referimos tanto un experto de “fama mundial”, que ya los consideraríamos como expertos [8], sino alguien que tenga una aproximación a la realidad cercana del promotor que le está escuchando.

[4] Amigos y familiares

Cada persona tiene y se mueve en una realidad distinta. Una buena forma de conocer otras realidades es hablando con la gente, especialmente con las que nos rodea.

Nos referimos en esta fuente a cualquier tipo de amigos, familiares u otras persona con las que podamos tener algún contacto que favorezca la aparición de ideas.

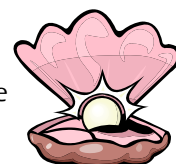
Esta actividad no sólo permitirá encontrar futuras oportunidades de negocio, sino que también, en las fases siguientes del proyecto, poder contrastarla con estas personas y comprobar si se podría contar con su apoyo.

Como en el caso de otras fuentes, debe escucharse siempre, pero con reservas. No se debe de olvidar buscar algún elemento con el que se pueda comparar la información que nos proporcionan.

[5] Bancos de Ideas

Los Bancos de Ideas no son otra cosa que relaciones, más o menos extensas y más o menos detalladas de ideas de negocio.

Si se buscan ideas, puede ser útil dirigirnos a alguno de los Bancos de Ideas que empiezan a proliferar y “escuchar” que nos tienen que decir sobre algunas ideas que se podrían desarrollar.



Una de las utilidades que tienen y por eso se les denominan “Bancos”, es que un mismo lugar se encuentran reunidos un conjunto de ideas que de otra manera costaría más trabajo encontrar. También se les suele denominar “Bancos” por el valor que las ideas que se encuentran depositados en ellos, sin embargo esto depende mucho del tipo de fuente que se emplee.

Como ocurre con otras fuentes, sólo tendríamos unas pistas sobre ideas de negocio que se han desarrollado en otros lugares y en determinadas circunstancias. Esto no significa que en otra ubicación y que en otras situaciones se vayan a conseguir los mismos resultados.

[6] Lecturas

*La lectura es el viaje de los que no pueden tomar el tren.
Francis de Croisset*

También puedo escuchar lo que me dicen otras personas que en vez de escuchar lo que me dicen, “escucho” lo que escriben.

Nos referimos a cualquier documento escrito al que tengamos acceso pero sobre todo a las fuentes de lecturas más próximas al promotor y no a fuentes especializadas. Pueden ir desde un folleto publicitario que recojo en el buzón, pasando por un periódico o una página web hasta un informe detallado.



7.1 Estudios históricos y de tendencias

Es muy frecuente que los datos se agrupen cronológicamente y que estos sirvan para determinar como va a ser la evolución en el futuro.

Esta es una fuente muy útil y de las que se pueden obtener un gran número de ideas pero sólo de un sector de actividad reducido.

En función de cómo se presenten los datos en estos estudios será más o menos difícil escuchar lo que nos quieren decir. Sobre todo si estos no van acompañados de un resumen o de unas conclusiones.

8.1 Expertos

"Un experto es aquel que ya ha cometido todos los errores posibles en una materia muy concreta" Niels Henrik David Bohr

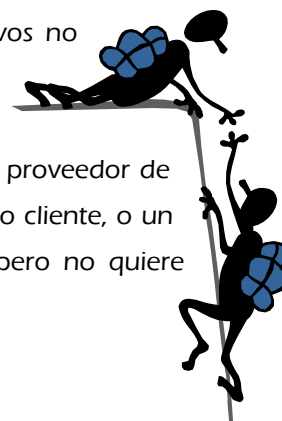
Esta fuente está en relación con la fuente [3] Profesores. Sin embargo en este caso, nos referimos más a la persona "más técnica", "más especialista" y que no tiene un contacto tan cercano y directo con el promotor.

Por estos matices se ha considerado oportuno separar ambas fuentes ya que se suelen encontrar en lugares distintos. De todas maneras, y esto es un comentario general para cualquier clasificación, lo importante es encontrar ideas y no el determinar perfectamente a que categoría pertenecen.

9.1 Futuros clientes, competidores, distribuidores

En ocasiones se consiguen buenas ideas escuchando a algunos de los agentes que podrían formar parte del entorno de la empresa como son: posibles clientes, competidores, distribuidores o proveedores.

Son ellos los que han detectado oportunidades y por diferentes motivos no pueden o no les interesa aprovecharlas y ven en otra persona o entidad un candidato para llevarla adelante. De esta manera también estas empresas pueden satisfacer sus propios intereses como el conseguir un proveedor de confianza, un distribuidor en una zona en la que no se vendía, un nuevo cliente, o un fabricante de un producto que la empresa no quería seguir con él pero no quiere desabastecer el mercado.



Lo veo...

No todos los ojos cerrados duermen, ni todos los ojos abiertos ven. Anónimo

Ahora el promotor no se va a limitar a confiar en la suerte o bien a escuchar lo que le dicen es cuando el emprendedor adopta una postura más observadora. Ahora es tiempo de abrir los ojos.

Las fuentes de este nivel de búsqueda son las siguientes:

- ✦ [10] Cambios en la industria o en mercado
 - ✦ [11] Cambios demográficos
 - ✦ [12] Cambios en la percepción de la gente
 - ✦ [13] Nuevos conocimientos
 - ✦ [14] Recursos de los que se disponen
- Para este grupo de fuentes, lo primero es seleccionar la dirección en la que pretendo mirar, luego hacerlo y por último ver.



"La habilidad es lo que usted es capaz de hacer. La motivación determina lo que puede hacer. La actitud es lo que determina lo bien que lo va hacer". Lou Holtz

En este grupo de fuentes ya empiezan a aparecer determinadas actitudes del emprendedor que marcan la diferencia entre un observador y otro: no todas las personas vemos de la misma manera aunque estemos mirando para el mismo sitio. Aunque muchos de nosotros confundamos entre mirar y ver, entre escuchar y oír.

[10] Cambios en la industria o en mercado

*Ley del liderazgo: Es mejor ser el primero que ser el mejor.
De «Las 22 leyes inmutables del Marketing», Al Ries y Jack Trout*

La forma que tienen las empresas para conseguir sus objetivos es vender los productos y /o servicios que ofrecen. Si no hay clientes, no hay futuro.

Lo primero que se debe analizar en cualquier proyecto de empresa es si hay o no hay mercado. Si este mercado existe y es accesible, entonces se puede comenzar la fase de estudio. En caso contrario debemos de buscar ese mercado antes de mover un dedo ya que lo que se pretende es no perder el tiempo.

Pero el mercado no es algo estático sino que es dinámico. Este movimiento está producido por un conjunto de cambios que siempre tienen sus causas. Atendiendo a estos cambios surgen multitud de ideas de negocio.

[11] Cambios demográficos

Aunque los clientes de una empresa sea otra empresa, al final siempre habrá una persona física detrás de ese proceso que compra y venta sucesiva que será el cliente que compre el producto o servicio final.

Cualquier **CAMBIO** que se produzca en este **CLIENTE**, obligará **NECESARIAMENTE** a una respuesta por parte de los productos y /o servicios que ofrecen las empresas.

Nos referimos a cualquier cambio que se produzca ya sea por ejemplo, en número, en distribución geográfica o en composición por edades o sexo,



[12] Cambios en la percepción de la gente

La ley de la percepción: El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones De «Las 22 leyes inmutables del Marketing», Al Ries y Jack Trout

Una característica que tienen la gran mayoría de los conceptos que habitualmente utilizamos para referirnos a los productos y servicios que consumimos es que son:

Subjetivos - Cambiantes

Palabras tales como calidad, caro, barato, o atención al cliente dependen no sólo del tipo de cliente sino también del momento en que se dice.

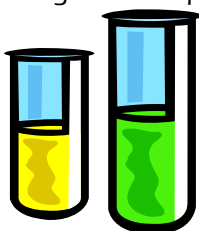
Al modificarse la percepción que se tienen de los productos y/o servicios, surgen nuevas oportunidades de negocio. Por lo tanto, de la observación de la percepción

que los clientes tienen sobre que el mercado les ofrecen se derivan oportunidades de negocio.

[13] Nuevos conocimientos

Los imposibles de hoy serán posibles mañana. Konstantin Tsiolkovski.

Los productos y servicios de los que disfrutamos hoy en día de manera cotidiana los tenemos gracias a que existe todo un conocimiento que ha permitido que se pudieran diseñar, fabricar, probar y comercializar.



El nivel de conocimientos que se está generando en este momento, en algún momento tendrá su materialización, más o menos directa, en un producto o servicio.

La simple atención a la aparición de nuevos conocimientos es una fuente continua de ideas de negocio frente a la creencia generalizada de que está todo inventado.

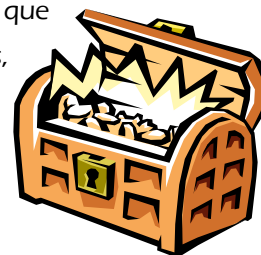
[14] Recursos de los que se disponen

Si vas a comprar no empieces por enseñar el dinero. Proverbio chino

En ocasiones, se puede obtener ideas con solo ver lo que uno tiene más cerca: los recursos de los que se dispone.

Nos estamos refiriendo en este caso, a los recursos materiales o que fácilmente se puede materializar en ellos, como: el dinero, los terrenos, los locales o la capacidad de endeudamiento.

Existen otros recursos, más valiosos como la experiencia, los conocimientos, la capacidad, la actitud o la aptitud que serán analizados como fuente de ideas en el apartado 4.2.



Nunca disponer de un recurso puede ser la única justificación para la puesta en marcha de una actividad, pero disponer de ellos puede darnos pistas sobre algunos de sus posibles usos y convertirse en ideas de negocio.

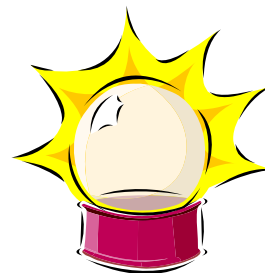
Busco fuera...

*San cercano no hace milagros; san lejares, por centenares.
Refrán popular*

Siguiendo el camino de la búsqueda de fuentes de ideas y agotando los recursos más cercanos, se debe dar un paso hacia delante y buscar las ideas en un entorno más lejano de la propia realidad del promotor, fuera de él.

Habrà que buscar las ideas donde se encuentren. Pueden surgir de:

- ✚ [15] Lecturas
- ✚ [16] Países o zonas
- ✚ [17] Inventos o patentes
- ✚ [18] Ferias, congresos...
- ✚ [19] Listados de franquicias
- ✚ [20] Necesidades de la industria
- ✚ [21] Necesidades del consumidor final
- ✚ [22] Análisis de carencias
- ✚ [23] Know-how
- ✚ [24] Análisis de la oferta en un segmento concreto
- ✚ [25] Normativa
- ✚ [26] Perfeccionar un eslabón en la cadena de valor



Parecería que lo único que se pretende es "copiar" lo que existe en otros lugares o que otros han generado. Esto no es cierto, hay que realizar lo que se ha dado en llamar "Imitación Creativa" (el término y el concepto de la Imitación Creativa fueron acuñados por Peter F. Drucker en "Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles"), que es bien diferente a la simple copia que se agota enseguida.

El motivo es muy simple: si no se realiza ninguna modificación en el producto y/o servicio que se está vendiendo, el consumidor no verá ninguna diferencia entre este producto y/o servicio con otro igual que vendía y/o prestaba la competencia y por lo tanto ¿por qué lo comprará si es igual?

[15] Lecturas

*La lectura no da al hombre sabiduría; le da conocimientos.
William Somerset Maugham*

Se trata ahora de buscar alguna otra información que nos pueda dar pistas sobre ideas de negocio. En este caso, ya es una búsqueda dirigida, y que recae sobre fuentes menos generalistas y más especializadas. Lo más habitual es consultar las fuentes impresas y buscadores de Internet.



Ante el proceso de la búsqueda de datos y de información es importante recordar a Eliyahu Goldratt en «El síndrome del pajar» (The Haystack Síndrome: Sifting Information Out Of The Data Ocean)

"El domicilio de un proveedor es un dato. El precio de compra de un artículo es un dato. Cada detalle del diseño de un producto o el contenido de un almacén también son datos. Tal parece que toda sucesión de caracteres que describe algo, lo que sea, sobre nuestra realidad, es un dato. De ser así, ¿Qué es entonces lo que podríamos llamar información?"

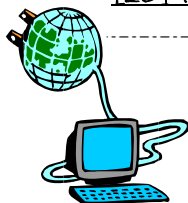
"Parece que la única forma de responder está pregunta es reformulando lo que acabemos de postular. El domicilio de un proveedor es un dato, pero para la persona que necesitamos enviarle una carta, este domicilio es definitivamente una información. Pudiera uno considerar que el contenido de un almacén es un dato, pero si estamos tratando de averiguar si un pedido urgente de un cliente puede surtir de inmediato, entonces se trata de información.

Intuitivamente, comprendemos que la información es aquella porción de los datos que tienen un impacto sobre nuestras acciones. La distinción entre datos e información no está en el contenido de una sucesión dada de caracteres, sino en la relación que tenga con la decisión en cuestión".



Por lo tanto, busquemos ideas de negocio pero no de manera errática sino teniendo en cuenta cuál es la "decisión" que queremos tomar: buscar una idea para evaluar su posibilidad de convertirla en idea de negocio.

[16] Países o zonas



Vivimos en un mundo donde los intercambios entre las entidades, organizaciones y habitantes de distintas zonas geográficas son cada día mayores. Estos intercambios no se limitan a los económicos sino que son de todos los tipos desde los culturales o deportivos hasta los religiosos o filosóficos.

Los modelos de comportamiento sociales, y por lo tanto de compra, se trasladan e instalan de unas zonas a otras.

Es posible observar que estos cambios tienen una trayectoria y por lo tanto, ver donde se generan y hacia donde se transmiten estos “gustos”. Por ello es posible conocer los cambios que se van a realizar en una zona si más que observar los cambios que se produjeron en otras zonas previamente, salvando claro está las diferencias regionales o locales existentes que aun son muy marcadas para algunos productos y/o servicios.



[17] Inventos o patentes

Lo más normal es que las empresas protejan legalmente los productos y algunas partes de los servicios que ofrecen. Esta situación les asegura que solo ellos pueden fabricar y vender ese producto ya que para aquellas empresas que lo quisieran hacer, deberían llegar a un acuerdo de cesión de estos derechos.

Tanto si ya lo están fabricando, como si todavía está en fase de pruebas, una fuente de ideas puede ser el explotar y/o comercializar algunos productos o servicios que figuran entre los registrados y que se observen que tienen posibilidades de comercialización.

[18] Ferias, congresos...

Una sencilla forma de encontrar concentradas todo un montón de ideas es acudir a alguna feria, congresos, simposiums, o exposiciones. De esta manera rentabilizaríamos la búsqueda.

No sólo nos referimos a ferias de inventos o de ideas. Cualquier acto de estas características, sea del sector que sea, siempre es aprovechado por los expositores para presentar novedades que siempre tendrán respuestas por el resto de competidores.

Otras de las ventajas que tienen estos acontecimientos son que están programados previamente, con lo que permite organizarse para acudir a ellos.

[19] Listados de franquicias

El sistema de franquicia es uno de los cambios más relevantes que ha sufrido el comercio minorista en los últimos tiempos y que se está extendiendo a otros sectores como el de los servicios a empresas.

La franquicia es básicamente un sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una área específica de negocios (franquiciadora), transmite a otro empresario independiente (franquiciado) todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre su negocio.

De esta manera el franquiciado se beneficia de todo este "savoir-faire", "know-how", "xeito", para reducir las posibilidades de mantenerse en el mercado a cambio de abonar unas cantidades en concepto de estos derechos y otras regularmente para compensar los esfuerzos que hace la empresa franquiciadora para mantener su marca en el mercado, y que encuentra de esta manera otra forma de distribuir y vender sus productos y/o servicios.

Existen listados de empresas franquiciadoras que se pueden consultar tratando de encontrar en ellas ideas de negocio dispuestas para implementarse.

[20] Necesidades de la industria

Otra posibilidad de encontrar buenas ideas, es hacer un análisis, ya no tanto del consumidor final, sino del consumidor empresa u organización ya que estos "consumidores" tienen unas características y comportamientos de compra distintos.

Existen muy buenas y continuas oportunidades pero en este tipo de fuentes, la dificultad con la que se encuentran los promotores es que la posibilidad de análisis se ve muy limitada sino se tiene algún tipo de relación con estas empresas.

Además surge en esta fuente un elemento que no aparecía en otras que es la existencia de Barreras de Entrada de tipo tecnológico o de información. Los proveedores llegan a blindar de tal manera los contratos de suministros que es difícil conseguir información.

Las propias empresas mantienen unos niveles de confidencialidad incomprensibles que en algunos casos va más allá de los que serían necesario para proteger su propiedad intelectual.

A la hora de aportar nuevas ideas de negocio para ofrecer a las empresas, puede ocurrir que estas busquen que los productos y servicios sean "a medida". Esta es una dificultad añadida ya que en este caso no se puede "mostrar" previamente el producto y/o servicio por lo que se complica el proceso de toma de decisiones por parte de los posibles clientes.

[21] Necesidades del consumidor final

En otros tiempos, el comerciante era el "rey" del mercado ya que dictaba casi unilateralmente las condiciones de la oferta.

Ahora ha sido "destronado" y es el consumidor quien se encuentra en la cima, el que dicta cual debe de ser la oferta, a excepción de las situaciones de monopolio o casimonopolio.



Es esta situación como grupo es la que le debe interesar al promotor en este tipo de fuente: la capacidad que tienen los consumidores para asociarse y determinar cuales son sus deseos, sus preocupaciones o sus miedos.

Los datos que aportan Asociaciones y Grupos de consumidores es una notable fuente de ideas ya que manifiestan abiertamente que tipos de inquietudes son las que tienen.

[22] Análisis de carencias

Esta fuente está muy relacionada con la [20] Necesidades de la industria, y [21] Necesidades del consumidor final. Sin embargo en este caso, más que buscar nuevos productos o servicios, se trataría de un análisis de las carencias que presentan, el trabajar en la mejora de estos productos o servicios que ya existen. El trabajo de búsqueda y estudio debe ser por lo tanto diferente de [20] y [21] ya que no suele resultar tan sencillo la detección y posibles respuestas.

[23] know-how

En la fuente [19] ya se hablaba del concepto de know-how aplicado al sistema de franquicia. Sin embargo podemos hacer un análisis de cuales son los productos, servicios, procesos y procedimientos que tienen éxito en las empresas y organizaciones para tratar de adaptarlos en empresas y organizaciones ya sea dentro o fuera de su sector de actividad.

Es ya típico el ejemplo del que trabajando en una empresa se nutre de su know-how para posteriormente explotarlo en otra actividad. Esta fuente ya la veremos en el siguiente punto [28], centrándonos aquí en la búsqueda consciente que podemos hacer de estas empresas, sin haber tenido una relación intensa con ellas.

Muy relacionado con este concepto se encuentra una práctica que se está extendiendo en el mundo de la empresa que es el "benchmarking", una técnica comercial que consiste en fijarse en las empresas líderes de determinado sector y tomarlas como modelo de referencia en el desarrollo de otras empresas del mismo sector u otras con actividades relacionadas. Se trata, pues, de hacer una comparación de una empresa con otra del mismo campo, que sea líder, para ver cómo funciona en sus diferentes aspectos, como precios, calidad, procesos de fabricación, mercado, etc., y copiar lo que pueda ser de provecho.

[24] Análisis de la oferta en un segmento concreto

Hay que estar afuera, para ver lo de adentro. Anónimo

En ocasiones para acotar la búsqueda, podemos realizarla fijándonos en un sector o segmento concreto. Los motivos pueden ser varios, como por ejemplo por ser el sector mayoritario en la zona, por tener contacto en él, por su rápido crecimiento, etc.

De esta manera lo que se realiza es análisis de la oferta observando la compatibilidad de productos y servicios. Siempre se descubren nichos de mercado que por el momento nadie satisface adecuadamente.

[25] Normativa

Si bien vivimos en una economía de libre mercado, son múltiples las normas que regulan la actividad económica. No sólo nos referimos al cuerpo legislativo elaborado por las distintas Administraciones Públicas, sino también a normas de tipo corporativo o a las que voluntariamente se someten las propias empresas. Este simple hecho provoca una amplia y lo que es más interesante, continua, fuente de ideas.

[26] Perfeccionar un eslabón en la cadena de valor

En 1985 el Profesor Michael E. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)*.

Porter define el **valor** como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.



La **cadena de valor** es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las **Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las **Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son: la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general.

El **Margen**, que es la diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La empresa debe por lo tanto, dedicar todos sus esfuerzos en realizar aquellas actividades que **generan valor**.

Surgen de este análisis múltiples posibilidades de negocio ya que un gran número de empresas han llegado a realizar su trabajo de espaldas a las actividades que generan valor para sí mismas, dejando una “legión” de clientes insatisfechos o poco “fieles”. Piensan en términos de costes exclusivamente, olvidándose de pensar en términos de valor.



Estos conceptos serán objeto de un profundo análisis en una siguiente fase.

Busco dentro...



"Para tener ideas originales, extraordinarias y quizá hasta inmortales, basta quedar extraño completamente al mundo y a las cosas por un momento." Arthur Schopenhauer

El "último reducto" de ideas se encuentra curiosamente, dentro de nosotros mismos. En este caso, se utiliza las propias capacidades para determinar nuevas ideas de negocio. En concreto:

- ↳ [27] Disfrutar de las aficiones
- ↳ [28] Experiencias laborales
- ↳ [29] Experiencias personales
- ↳ [30] Punto de vista de consumidor
- ↳ [31] Desarrollo de mis habilidades
- ↳ [32] Desarrollo de mis conocimientos
- ↳ [33] Nuevas aplicaciones a viejos productos

La creatividad es un elemento indispensable para el desarrollo de ideas.

↳ [34] Soluciones a las deficiencias de los productos existentes. La mayoría de los procesos de búsqueda de las ideas que se pueden obtener de estas fuentes, pasan por la combinación de análisis de las características personales de los promotores y de técnicas de creatividad.

[27] Disfrutar de las aficiones

En este caso, el gran conocimiento que podemos tener de nuestros gustos y aficiones nos puede servir para detectar nuevas ideas sin más que reflexionar sobre el nivel de satisfacción que hemos alcanzado.

[28] Experiencias laborales

El análisis detallado del currículo de una persona le permite dar a conocer un conjunto de experiencias en la que ha estado implicado y de la que se pueden deducir nuevas posibilidades de negocio.

[29] Experiencias personales

A lo largo de nuestra vida nos podemos encontrar en algunas situaciones, que combinan su aleatoriedad, su aparición puntual y su importancia que pueden ser fuentes de ideas. Por

ejemplo, las que se derivan del fallecimiento de un familiar, de un accidente, del nacimiento de un hijo, de la compra de una casa, de la elección de un centro de estudios, o de la aceptación de un puesto de trabajo.

Una vez “padecidas” estas situaciones en primera o tercera persona pueden convertirse en fuentes de ideas.

[30] Punto de vista de consumidor

*Nada nos engaña tanto como nuestro propio juicio.
Anónimo*

No olvidemos que un factor de fracaso de una idea de negocio, puede ser la obsesión que uno tenga respecto al producto y/o servicio que pretende vender ya que:

Hace creer al emprendedor que a todos los clientes le gusta lo mismo, y es precisamente lo que se pretende vender.

Focaliza la atención en el producto y olvida la estrategia de comunicación, es decir, se preocupe más de hacer “bien” el producto y/o servicio, que de buscar a alguien que le puede valorar con su compra lo “bien” que lo ha hecho. Esta situación está muy relacionada con la creencia popular de que “un buen producto se vende solo”.



En cualquier caso, nuestro punto de vista como consumidor puede coincidir con un número relevante de otros consumidores, con lo que puedo darle forma a estas ideas para poder testar su validez como ideas de negocio.

[31] Desarrollo de mis habilidades

Si el promotor se pregunta de ¿en qué soy bueno?, de las respuestas que se obtenga siempre se pueden encontrar pistas de ideas en la que se pueden desarrollar esas capacidades.

[32] Desarrollo de mis conocimientos

Ahora el promotor debe de hacerse la pregunta: ¿de qué sé mucho?. Como en caso anterior, podemos obtener de las conclusiones de esta reflexión algunas pistas sobre las cuales construir ideas de negocio, con la salvedad de que siempre tiene que existir una “masa crítica” de consumidores que pueden aprovechar estos conocimientos.

[33] Nuevas aplicaciones a viejos productos

*Si haces lo que siempre has hecho nunca llegarás más allá
de donde siempre has llegado. Anónimo*



Se trata aquí de darle un nuevo giro a la tuerca planteándonos nuevas utilidades a los productos y/o servicios que consumimos habitualmente.

En estos casos, las innovaciones tienen más facilidades de ser percibidas por los clientes ya que se realizan sobre su realidad cotidiana.

[34] Soluciones a las deficiencias de los productos y/o servicios existentes

Esta fuente es muy similar a la anterior pero existe un matiz diferenciador ya que si antes se le daba un nuevo uso a algo que ya existía, en este caso, se está mejorando el mismo producto y/o servicio.

Estas ideas, para una empresa que ya comercializa un producto y/o servicio, son las que se deben obtener de un contacto directo y permanente con el cliente. Como indica el título del libro de Janelle Barlow y Claus Moller: «Una queja es un regalo.

Criterios para la selección de las Ideas dentro del Banco de Ideas para su análisis

Lamentablemente un emprendedor novel, no puede determinar a simple vista el éxito de una idea de negocio.

Si un promotor se plantea vender calzado, nadie podría decir si esta iniciativa va o no va a tener éxito. Debería modificar esta idea de “vender calzado” por otra más manejable como por ejemplo: vender calzado sport para mujeres entre 16 y 40 años, en un centro comercial de la zona centro de una ciudad industrial de 100.00 habitantes mediante una tienda en la



que venda directamente al público... Este proceso forma parte de lo que denominamos “maduración de ideas”.

Un emprendedor no puede analizar con detenimiento todas las ideas que se le ocurren. Por ello, se debe de hacer una pequeña criba y descartar algunas de ellas.

A veces no es necesario ya que las ideas “se caen por su propio peso” antes de “hacer nada”. Si embargo en la mayoría de los casos, no sabemos a priori las posibilidades de éxito.

Cada promotor tiene sus propios criterios a la hora de seleccionar las ideas a las que piensa dedicar más atención.

A efectos de este Seminario, de una manera muy simple le proponemos que elija por ejemplo aquellas que:

- ✚ Sea más fácil conseguir información
- ✚ Esté relacionado con los conocimientos de los que ya se dispone
- ✚ La que le parece más interesante
- ✚ Nada nos indica a priori que estas ideas que escojamos para hacer con ellas un análisis más profundo sea *de mejor calidad* que alguna de las que dejamos en el tintero, pero de alguna forma tenemos que hacer una selección.
- ✚ Además, lo que se también se pretende es conocer “como se hace” un análisis de esta estilo por lo que es necesario centrarse en alguna, independientemente que se vaya a seguir con ella o no.

Trabajos pendientes para la segunda sesión

Durante esta primera sesión se ha trabajado en la búsqueda de ideas con el objetivo de crear un Banco de Ideas.

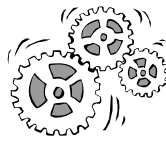


El siguiente paso, es madurar estas ideas para posteriormente valorar su interés.

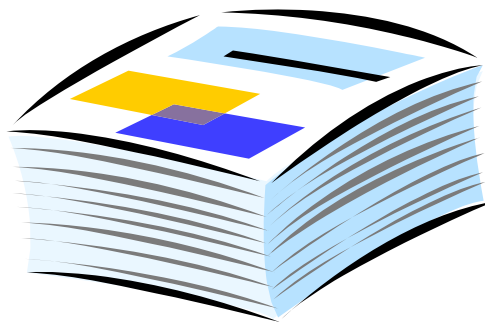
Antes de la segunda sesión, necesitamos que realice el siguiente trabajo:

- ✦ Decidir y enviar la ficha sobre cuales son las Ideas propuestas para realizar su maduración.
- ✦ Realizar nuevas aportaciones al Banco de Ideas Personal durante el tiempo que transcurre desde la sesión 1 a la sesión 2.

Sesión 2



MADURACIÓN DE IDEAS



CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS INNOVADORAS ELCHE

Ronda Vall D'Uxó, 125 Pol. Ind. El Carrús
03206 Elche (Alicante)

TEL.: +34 966 66 10 17. FAX: +34 966 66 10 40. E-MAIL: formaceei@ceei-elche.com



SESIÓN 2: MADURACIÓN DE IDEAS

Mejorar la idea inicial

"Todo lo que una persona puede imaginar, otras podrán hacerlo realidad" Julio Verne

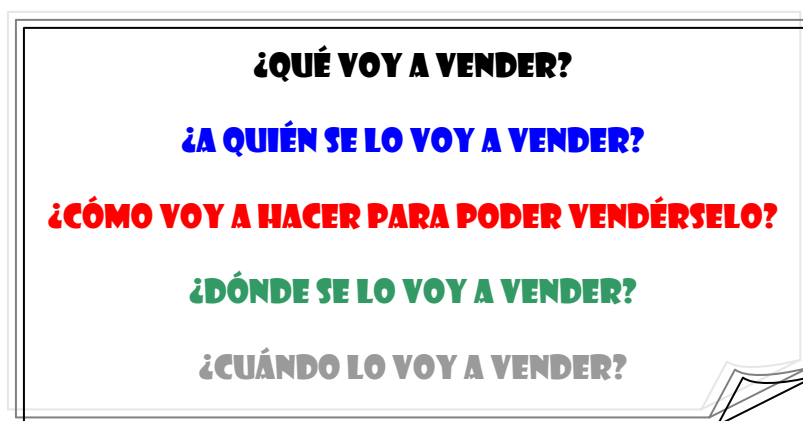
Fijese ahora en la descripción que ha hecho sobre su idea. En principio puede que no tenga más que una frase o un párrafo. Si tiene algo más recuerde que la idea debe ser simple y satisfacer una necesidad concreta, para que inmediatamente descubramos posibles clientes y que estos con su uso, demuestren su oportunidad. Si hemos escrito algo y no se comprende, podemos ya estar comenzando con mal pie.



Por otra parte, a lo mejor es tan simple que no podemos decir nada sobre ella. Esto significa que nos vamos a tener que trabajar bastante para poder determinar su interés, ya que lo que hemos escrito es algo muy poco sólido como para poder tomar una decisión objetiva sobre la conveniencia de llevarla o no adelante.

Para ello es necesario dotarla de más consistencia. Algo se debe de hacer para transformar ese simple enunciado de idea en una idea empresarial.

Existen diversas metodologías para poder realizar esta maduración de la idea. Le proponemos un simple sistema para hacerlo. Consiste en formularse respecto a esta idea, las siguientes cinco grandes cuestiones:



Analicemos ahora cada una de esas cuestiones por separado. Para cada una de ellas, se pueden utilizar distintas técnicas de análisis. En concreto se ha decidido utilizar entre otras:

¿Qué voy a vender?

- ✦ Análisis de las características del producto y los servicios.
- ✦ Análisis de la Balanza de valor del producto y

¿A quién se lo voy a vender?	servicios.
¿Cómo voy a hacer para poder vendérselo?	S.C.A.M.P.E.R.
¿Dónde se lo voy a vender?	Batería de cuestiones
¿Cuándo lo voy a vender?	Batería de cuestiones
	Batería de cuestiones
	Batería de cuestiones

Se me van a plantear un montón de interrogantes, y surge siempre la cuestión ¿por qué me decido?. Volvemos al argumento tantas veces repetido: sin información todas las ideas son igualmente válidas hasta que se llegue a un punto en el que se puedan analizar. Por ello, le recomendamos que siga sus primeros impulsos y siga para llegar a ese punto en el que podamos hacer un análisis cuantitativo de la idea. Llegados a ese punto, podríamos volver hacia atrás para modificar la estrategia. Hay que pensar en vertical desde el comienzo de una simple idea hasta llegar a una idea de negocio, nunca en horizontal quedándonos en una fase del proceso, dándole vueltas a las cosas sin llegar a ningún lugar.

¿Qué?

Pensar a solas es pensar a medias. Anónimo

Hemos comentado antes, que vamos a analizar el ¿Qué? de nuestra idea, a través de la utilización de las siguientes herramientas:

- 1 **ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y LOS SERVICIOS.**
- 1 **ANÁLISIS DE LA BALANZA DE VALOR DEL PRODUCTO Y SERVICIOS.**
- 1 **S.C.A.M.P.E.R.**

Lo primero que hay que determinar no es tanto el tipo de producto o servicio que se va a ofrecer sino tratar de definir el concepto de producto, que se consigue cuando se es capaz de responde a las siguientes dos cuestiones:

¿Qué es lo que vende la empresa?

¿En que negocio está?

Estas dos cuestiones deben de responderse con una definición más amplia de la que estamos acostumbrados. Esta visión estrecha que es la que rodea a un gran número de emprendedores y empresarios está relacionado con el concepto de miopía comercial¹.

Cuando se habla del concepto de producto, surgen dos enfoques:

- 1 **Centrado en el producto en sí mismo:** el producto o servicio es una suma de características y atributos físicos. Viene a suponer una concepción técnica del producto.
- 1 **Centrado en las necesidades del consumidor:** los productos o servicios no se compran por sí mismos, sino por los problemas que resuelven. Que supone una concepción más actual que considera subordinada la producción y venta a las necesidades y demandas del mercado, una orientación de la empresa hacia el mercado.

Con todo ello, no estamos haciendo otra cosa que dando una nueva perspectiva de lo que en ocasiones se entiende como producto. Para ello vamos a utilizar dos definiciones sobre lo que es el producto:

¹ Concepto expuesto por Theodore Levitt en Marketing Myopia, Harvard Business Review, julio-agosto 1960, págs. 45-56.

Según **PHILIP KOTLER**, el producto es una suma de dos aspectos:

- ✦ El producto tangible: formado por los beneficios básicos que reporta más los aspectos formales como calidad, marca, envase, estilo y diseño.
- ✦ El producto aumentado: donde al producto tangible, se le incorporan unos aspectos añadidos como el servicio posventa, el mantenimiento, la garantía, la instalación, la entrega, y la financiación. Esta es la oferta comercial global.

Según **THEODORE LEVITT**, el producto total es una combinación de tangibles e intangibles, distinguiendo:

- ✦ El producto genérico: Cosa básica. El producto en sí mismo.
 - ✦ El producto esperado: Expectativas mínimas del cliente. Incluye la entrega, condiciones de pago, formación...
 - ✦ El producto aumentado: Oferta que supera las expectativas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir (mejores condiciones de entrega, pago...)
- 
- ✦ El producto potencial: Todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes. Mientras el producto aumentado significa todo lo que se hace, el producto potencial se refiere a lo que todavía queda por hacer.

De cualquiera de las dos definiciones, lo que nos tiene que quedar claro es que el producto o servicio que pretendemos vender es “algo más” que lo que tangible. Con lo que hay que revisar el concepto de producto que inicialmente teníamos.

La Balanza de valor

Actuar sin pensar es como disparar sin apuntar. B.C. Forbes

Ya se ha introducido anteriormente el concepto de cadena de valor, y por lo tanto el concepto de valor al comentar que una fuente de ideas de negocio es el análisis de la cadena de valor.

Todo producto o servicio tiene un valor para el cliente. Lo que tenemos que conocer cual es ese valor.

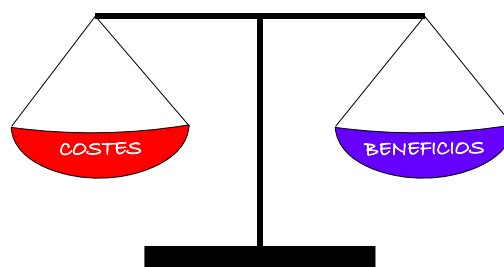
¿Pero como hace un comprador para decidir entre las diferentes alternativas de compra?.

Sin querer entrar aquí en el análisis de los proceso de compra de los consumidores y de las organizaciones, podemos indicar que el comprador adquirirá aquel producto o servicio que tenga más valor para él.

Para ello realiza **5** acciones para cada una de las alternativas:

- 1 **Determina todos los elementos que favorecen la compra y satisfacción del producto o servicio. A estos elementos, los podemos definir como beneficios. No son los beneficios de la empresa, son los beneficios que aporta al cliente el producto o servicio ①**
- 2 **Valora cuales son los más importantes para él ②**
- 3 **Determina todos los elementos que suponen molestias, inconvenientes y costes para la compra y satisfacción del producto o servicio. ③**
- 4 **Valora cuales son los más importantes para él ④**
- 5 **Compara los factores positivos y negativos, valorando el producto en su conjunto ⑤**

Gráficamente se representa en forma de Balanza como puede verse en la figura de la ilustración:



De hecho asumimos que el éxito de un negocio estriba en desequilibrar la balanza destacando los elementos que favorecen la compra y tratando de minimizar las molestias, inconvenientes y costes que tienen para el cliente.

Para ello lo que habrá que hacer es determinar todos estos elementos y luego determinar las posibles valoraciones que puedan hacer. De esta manera estamos asumiendo el concepto de segmentación de mercado.

Para la realización de esta valoración, ayuda la elaboración de la técnica del listado de atributos.

La Lista de atributos del producto

No digas: es imposible. Di: no lo he hecho todavía. Proverbio japonés

Esta técnica consiste en una simple descripción de cuales son las características del producto o servicio para luego agruparlas sobre la base de unos parámetros.

De esta manera, nos permite conocer cuales son los elementos en los que se puede llegar a fijar un posible cliente y de esta manera manipularlos.



El S.C.A.M.P.E.R.

Como no sabían que era imposible lo hicieron. Anónimo

Para la realización de este capítulo se ha tenido en cuenta el capítulo SCAMPER del libro ThinkerToys (Como desarrollar la creatividad en la empresa) de Michael Michalko publicado por Ediciones Gestión 2000 y del libro Los secretos de los genios de la creatividad (craking creativity) del mismo autor y editorial.

El SCAMPER es una lista de comprobación de nueve principios creativos y resumidos en este nemotécnico:



S = SUSTITUIR (SUBSTITUTE)

C = COMBINAR (COMBINE)

A = ADAPTAR (ADAPT)

M = MAGNIFICAR, MODIFICAR (MODIF./DISTORT)

P = UTILIZARLO PARA OTROS USOS (PUT TO OTHER PROPOSE)

E = ELIMINAR O REDUCIR AL MÍNIMO (ELIMINATE)

R = REORDENAR - INVERTIR (REARRANGE)

Vayamos ahora a analizar cada uno de los diferentes puntos.

SUSTITUIR

¿Qué puede sustituirse? [1]

¿Quién más? [2]

¿Qué más? [3]

¿Pueden cambiarse las reglas? [4]

¿Otro ingrediente? [5]

¿Otro material? [6]

¿Otro proceso o procedimiento? [7]

¿Otra fuerza? [8]

¿Otro lugar? [9]

¿Otro enfoque? [10]

¿Qué más en lugar de eso? [11]

¿Qué otra parte además de esta? [12]

COMBINAR

¿Qué ideas pueden combinarse? [13]

¿Podemos combinar propósitos? [14]

¿Y que hay de un surtido? [15]

¿Y que tal una mezcla, una aleación, un conjunto? [16]

¿Combinar unidades? [17]

¿Qué otros artículos podrían fusionarse con éste? [18]

¿De que forma podríamos acordar una combinación? [19]

¿Qué puede combinarse para multiplicar los usos posibles? [20]

¿Qué materiales podríamos combinar? [21]

¿Combinar atractivos? [22]

ADAPTARSE

¿Qué otra cosa es como esto? [23]

¿Qué otra idea sugiere? [24]

¿Hay algún proceso paralelo en el pasado? [25]

¿Qué podría copiar? [26]

¿A quien podría emular? [27]

¿Qué idea podría incorporar? [28]

¿Qué otro proceso se podría adaptado? [29]

¿En que contextos diferentes puedo colocar mi concepto? [30]

¿Qué ideas de fuera de mi campo puedo incorporar? [31]

MAGNIFICAR

¿Qué puede ser magnificado, ampliado o hacerse más grande? [32]

¿Qué puede ser más exagerado? [33]

¿Demasiado enfatizado? [34]

¿Qué puede añadirse? ¿Más tiempo? ¿Más fuerte? ¿Más alto? ¿Más duradero? [35]

¿Y que hay de una frecuencia mayor? [36]

¿Características extras? [37]

¿Qué es lo que puede añadir un valor extra? [38]

¿Qué puede ser duplicado? [39]

¿Qué se podría llevar hasta un extremo dramático? [40]

MODIFICAR

¿Cómo puede alterarse para que sea mejor? [41]

¿Qué puede modificarse? [42]

¿Hay un nuevo giro? [43]

¿Cambiar el significado, el color, el movimiento, el sonido, el olor, la forma, el tamaño? [44]

¿Cambiar el nombre? [45]

¿Otros cambios? [46]

¿Qué cambios pueden hacerse en los planes? ¿En el proceso? ¿En el marketing? [47]

¿Qué otra forma podría adoptar? ¿Qué otros embalajes? [48]

¿El embalaje puede combinarse con la forma? [49]

DESTINARLO PARA OTROS USOS

¿Para que otras cosas podría utilizarse? [50]

¿Existen nuevas formas de utilizarlo tal como es? [51]

¿Podría utilizarse para otras cosas si se modificara? [52]

¿Qué otras cosas podría hacerse con esto? [53]

¿Otras extensiones? ¿Otros mercados? [54]

ELIMINAR O REDUCIR AL MÍNIMO

¿Qué pasaría si fuera más pequeño? [55]

¿Qué es lo que debiera omitir? [56]

¿Debería dividirlo? ¿Partirlo? ¿Separarlo en partes diferentes? [57]

¿Quitar importancia? [58]

¿Hacerlo más aerodinámico? ¿Hacer en miniatura? ¿Condensar? ¿Compactar? [59]

¿Restar? ¿Borrar? [60]

¿Pueden eliminarse las reglas? [61]

¿Qué no es necesario? [62]

REORDENAR

¿Qué otro arreglo u ordenación podría ser mejor? [63]

¿Intercambiar los componentes? [64]

¿Otro dibujo? ¿Otra disposición? [65]

¿Otra secuencia? ¿Cambiar el orden? [66]

¿Invertir causa y efecto? [67]

¿Cambiar el ritmo? [68]

¿Cambiar la programación? [69]

INVERTIR

¿Puedo trasponer lo positivo y lo negativo? [70]

¿Cuáles son los opuestos? [71]

¿Cuáles son los negativos? [72]

¿Debería de darle la vuelta? ¿Arriba en lugar de abajo? ¿Abajo en lugar de arriba? [73]

¿Tendría que pensar en ello al contrario? [74]

¿Hacer lo inesperado? [75]

¿A quién?

Los animales de una misma especie difieren menos entre sí que unos hombres de otros. Anónimo

Exceptuando empresas que trabajan para otras, o bien un autónomo que trabaja en exclusiva. No hay un único cliente. Se impone el concepto de la segmentación de mercados.

[1] Quienes integran el proceso de compra

En ocasiones es sólo una persona en que asume todos los roles del proceso de compra, pero en la mayoría son varias por lo que los estímulos hacia la compra no pueden ser únicos.

[2] Edad

¿Qué edad tienen? o ¿Entre que intervalo de edades se encuentran?

[3] Sexo

¿Es determinante el sexo del cliente/consumidor?

[4] Modo de vida

Sedentario, Viajero, Aventurero, Sociable, Hogareño, Moderno, Tradicional, Emotivo, Consumista, Austero, Racional, Deportista, Selectivo, Liberal, Conservador, Impulsivo, Ecologista...

[5] Hábitos de ocio, de trabajo, de alimentación, de descanso...

¿Cuáles son los hábitos?. Conocerlo es fundamental ya que uno de los elementos fundamentales para desequilibrar la Balanza de Valor es el hábito de compra.

[6] Necesidades / deseos

¿Qué necesitan o que deseos tienen?. Esta información es fundamental si recordamos la definición de marketing y de producto.

[7] Intereses

¿Cuáles son sus intereses respecto a la compra?

[8] Ciclo de vida

En que momento de su ciclo vital se encuentra.

[9] Poder adquisitivo

Imprescindible para la determinación de la demanda.

[10] Educación

Niveles de educación, carencias formativas, motivaciones hacia el aprendizaje...

[11] Núcleo familiar

Su estado civil, las personas que componen el núcleo familiar, relaciones con los miembros de la unidad familiar.

[12] Percepción del riesgo de utilización

La compra/uso de un producto debe llevar implícito sensaciones de tranquilidad y disfrute por que es interesante conocer los sentimientos contrarios que pueden generar.

[13] Fidelidad de la marca ¿Tiene marca?. ¿El cliente es fiel a esas marcas?

[14] Fidelidad al producto ¿Y al producto?

[15] El motivo que le lleva a comprar

Si el cliente viene a comprar, quiero saber por que viene ya que si no viene quiero saber también porque no lo hace.

[16] Grupo de referencia al que pertenece

Los diferentes grupos a los que una persona pertenece pueden condicionar no ya el proceso de compra, sino también aspectos tan determinantes como la marca y el producto.

En el caso en que los compradores sean **EMPRESAS U ORGANIZACIONES**, que tienen un proceso de compra diferente

[a] Identificar el proceso de compra

Debemos de saber “cuantas vueltas” va a dar el presupuesto antes de aprobar la compra.



[b] Tamaño de la empresa

Llega un momento que todas la empresas de determinada dimensión tienen procesos y criterios de compra similares. Debemos identificar al cliente dentro de cada grupo.

[c] Criterios restricción

Aquellos criterios mínimos que en caso de no cumplirse, la empresa descartará automáticamente la oferta que se le está formulando.

[d] Criterios de valoración

Si nuestra oferta será inicialmente aceptada deberemos de conocer cuales son los criterios que el cliente valorará más positivamente. Se debe de pensar como el cliente no como nuestro departamento técnico.

[e] Tamaño de la compra

[f] Tamaño de los pedidos



¿Cuándo se compra?

[1] Frecuencia

[2] Estacionalidad

En verano, en invierno, en rebajas, antes de un puente, a fin de mes.

[3] Regularidad

[4] Emergencia

¿Cuándo surge la necesidad o es algo premeditado?

[5] Tiempo que emplea

Es impulsiva, primero ve, luego se prueba y al final compra, lo analizan durante semanas...

[6] Relacionado con el ciclo de vida del producto

Estamos en la fase de introducción, de crecimiento, de madurez...



¿Cómo vamos a ofrecerlo?

[1] Empaquetado

¿Es importante el paquete?

[2] Envasado

¿Es necesario algún envase especial?. ¿Cuándo condiciona el envase en la decisión final de compra?

[3] Sólo o en conjunto

Individual o lo vendemos conjuntamente con otros productos o servicios.

[4] Existen mínimos

[5] Precios

¿Cuáles serán las tarifas de precios?. ¿En que nos vamos a fijar para determinarlos?

[6] Promoción

Descuentos, obsequios, premios, 2x1, vales promocionales, ventas en fechas especiales, muestras, tarjetas de fidelización, el "día del cliente"...

[7] Dar a conocer

Venta personal, marketing directo, Internet, publicidad, relaciones públicas...



¿Dónde?

[1] En que lugar

En el domicilio del cliente, en el nuestro, en el del distribuidor, en un centro comercial, a distancia, por Internet, a domicilio, por la calle...

[2] Posibilidades

¿Existen alternativas para vender el artículo o prestar el servicio?

[3] Cómo lo hacemos llegar

¿Cuál es el proceso logístico?

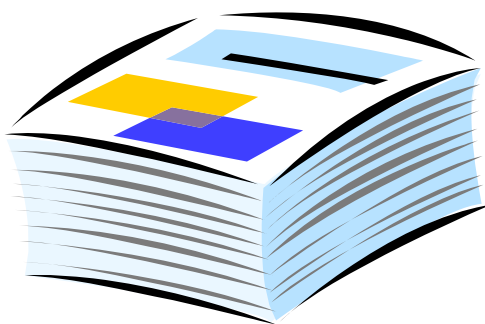
[4] Importancia

¿Cuánto determina el lugar para vender el producto?

Sesión 3



VALORACIÓN



CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS INNOVADORAS ELCHE

Ronda Vall D'Uxó, 125 Pol. Ind. El Carrús

03206 Elche (Alicante)

TEL.: +34 966 66 10 17. FAX: +34 966 66 10 40. E-MAIL: formaceei@ceei-elche.com



SESIÓN 3: EVALUACIÓN DE IDEAS

valoración del proyecto

Nunca te das cuenta de lo que ya has hecho; sólo puedes ver lo que te queda por hacer. Marie Curie

Recordemos, que la única forma que existe para realizar un análisis en condiciones que permita realizar una completa evaluación del proyecto es la realización de un Plan de Empresa.

Lo que ocurre es que esto nos puede llevar mucho tiempo, sobre todo si lo que queremos hacer es saber si la idea que tengo entre manos tiene algún interés. Para evitarlo, ¿podemos hacer “algo” que nos permita realizar una primera evaluación?

Podemos hacer un análisis de la idea partiendo de la consideración de que todas las ideas son **buenas** y **algo** nos debe decir que **no lo es**, o bien que todas las ideas **no son interesantes** y debemos obtener algo que nos diga que **si lo es**. Siempre es necesario este contraste.



La valoración de un proyecto debe realizarse con esta **TRIPLE** perspectiva de análisis:

<i>¿Se puede hacer?</i>	<i>Viabilidad técnica</i>
<i>¿Se puede ganar dinero?</i>	<i>Viabilidad económica</i>
<i>¿Es posible conseguir el dinero?</i>	<i>Viabilidad financiera</i>

Como estamos todavía en una fase de análisis, no plantee restricciones (sólo aquellas evidentes) ya será el proyecto será el que le diga si son o no exageradas.

Si le es más cómodo, piense por ejemplo que todos recursos materiales que va a necesitar, no los compra sino que los alquila.

Por ejemplo, se le es más cómodo, piense que todos los recursos materiales que va a necesitar, no los va a comprar sino que los alquila. También, si es el caso, al tener dificultades en el coste del producto, considere el precio medio de la competencia y determine cual es el margen de contribución. En el caso es no quedarse “paralizado” por no disponer de un dato. Recuerde que el proceso de creación de una empresa es un proceso “vertical” no “horizontal”.

La evaluación

"No basta con tener una idea, es necesario tenerla en el momento oportuno y además el coraje necesario para llevarla a cabo". Konrad Adenauer

Hasta este momento se ha venido trabajando una **IDEA** que se generó realizando un proceso que se denomina: **Maduración de la Idea**

La cuestión que verdaderamente da sentido a este proceso es la de considerar...

¿Es buena esta idea?

...para lo que debemos entonces buscar "algo" que nos pueda indicar si merece la pena "pararnos más tiempo" en esta idea o realmente lo mejor es abandonarla.

N Este abandono no tiene por que ser traumático. En ocasiones el promotor se ha
vinculado tanto a ella que se resiste a abandonarla. En este caso, puede plantear
algunas modificaciones a la idea original para posteriormente volver a
W  E plantearse de nuevo la cuestión de si *¿Es buena esta idea, una
vez modificada?*

No S debemos olvidar que no hay nada (o no debe haber) nada que obligue al
promotor a desarrollar esta misma idea de la misma forma que la ha planteado. Recordemos
que las ideas a la hora de evaluarlas las podemos considerar desde dos perspectivas:

- ✚ Toda idea es buena hasta que encontramos "algo" que nos dice que no lo es
- ✚ Toda idea es mala, y solo cambiamos de parecer cuando "algo" nos dice que no lo es.

Por lo tanto, después de ese proceso de **Maduración de la Idea** se debe de realizar el
proceso de **Evaluación de la Idea** con lo que se pretende aportar alguna luz respecto a la
capacidad de la **IDEA** para convertirse en una Idea empresarial o Idea de negocio y
posteriormente ser un proyecto con capacidad para convertirse en empresa.

¿Cuándo se dice de algo que es una "buena idea"?

La respuesta es fácil siempre y cuando fijemos el **criterio** que se va a utilizar.

Lamentablemente no hay un criterio absoluto y objetivo.



En un primer momento, en el que se trata de generar ideas, no se puede establecer ya un criterio de valoración. Todas las ideas a priori son buenas ya que lo que se está buscando es hacer un banco de ideas para realizar un estudio posterior. No es muy comprensible quejarse por tener muchas ideas.

En proceso de la búsqueda de ideas de negocio existen al menos dos fases que deben distinguirse claramente:

1. **una de generación de creación y posteriormente**

2. **otra de análisis.**

Mezclarlas o anteponerlas provoca unos resultados normalmente equivocados, dejando de lado posibilidades de negocio que pueden incrementar el valor añadido y la competitividad.

Además, en ese momento, no disponemos ni de una idea mínimamente madura sobre la cual trabajar, ni de información suficiente para hacerlo. Se valora el proyecto con la información de la que se dispone. Sin información, no se puede hacer una valoración.

En términos generales:

una idea es buena cuando hay alguien que dice que lo es

Si hablamos en términos de empresa, una idea es buena cuando hay posibles clientes dispuestos a hacerse con el producto o el servicio que se deriva de la concreción de la idea. Esta es una condición necesaria pero no suficiente ya que se precisa otro tipo de condiciones.

No olvidemos que un proyecto debe de observar su viabilidad desde tres perspectivas:

1. Viabilidad técnica **Viabilidad económica** **Viabilidad financiera**. Con lo que la idea debe de poder pasar cada una de estas tres pruebas con la mayor facilidad posible. Cuanto más fácil resulte, podemos llegar a determinar que mejor será, con lo que:

una idea es más buena en cuanto más fácil sea determinar la **VIABILIDAD** técnica, Viabilidad económica, Viabilidad financiera, cuanto mayores sean los **RESULTADOS** que se pueden obtener de ella, y cuanto menor sea el **RIESGO**

A efectos de este Seminario se ha determinado que la “bondad ” de una idea se realizará atendiendo al perfil que se obtiene de aplicar a la idea una batería de 51 cuestiones agrupados en los 9 grupos que se comentaron en el capítulo anterior.

Respecto a una idea, es mejor olvidarse del término **"BUENA"** y mejor referirse a ellas como que tiene **"POSIBILIDADES"**



Una manera de evaluar

Se utiliza un sistema de evaluación basado en la puntuación de factores ponderados. Los factores considerados para evaluar la idea de negocio que se ha escogido consisten en valorar 51 aspectos de la idea, agrupadas en los siguientes 9 grupos.

- 1. Interés del mercado [10]
- 2. Grado de innovación [5]
- 3. Factores empresariales [3]
- 4. Grado de desarrollo de una idea [1]
- 5. Coste de desarrollo [6]
- 6. Competencia [5]
- 7. Protección industrial [5]
- 8. Factores de influencia del entorno [8]
- 9. Disponibilidad de recursos [9]



Cada uno de estos subfactores es evaluado en una escala desde 1 hasta 6, desde muy débil a muy fuerte, utilizándose el 0 como señal de ausencia de evaluación. Un número elevado de ceros puede significar que el proyecto no llegue a evaluarse por ausencia de información suficiente.

De esta manera se elabora un perfil de la idea que permite hacer un análisis de las posibilidades de llevarla a cabo.

1. Interés del mercado [10]

La información es poder. Anónimo

Se trata de evaluar si el mercado al que pretende dirigirse tiene unas características que lo hagan atractivo para un proyecto empresarial. Los subfactores son:



	1.- Muy débil	2.- Débil	3.- Algo débil	4.- Algo fuerte	5.- Fuerte	6.- Muy fuerte
1. Interés del mercado						
1. Tamaño del mercado en su conjunto [1]						
2. Tasa de crecimiento del mercado [2]						
3. Coste de la entrada en el mercado [3]						
4. Riesgo de dependencia de proveedores [4]						
5. Riesgo de dependencia de clientes [5]						
6. Riesgos de sustitución [6]						
7. Márgenes del sector [7]						
8. Atractivo del mercado en su conjunto [8]						
9. Capacidad de respuesta al mercado [9]						
10. Estabilidad del mercado [10]						

1. Tamaño del mercado en su conjunto [1]

Se evalúa el tamaño del mercado que se pretende atender, teniendo en cuenta que lo importante es el tamaño en términos monetarios, y no tanto en número absoluto de clientes.

2. Tasa de crecimiento del mercado [2]

Tasa de crecimiento del mercado, la velocidad a la que se espera que crezca el mercado al que se dirige, en términos relativos al período anterior, y no en números absolutos.

3. Coste de la entrada en el mercado [3]

Coste de entrada en el mercado, la fuerza de las barreras a la entrada en el mercado. Estas pueden proceder de:

- Ventajas de coste de las empresas instaladas.
- Diferenciación de productos.
- Economías de escala.
- Necesidades de capital.
- Legislación en el sector.
- Costes ambientales.
- Dificultades en el acceso a los canales de distribución.

4. Riesgo de dependencia de proveedores [4]

Este riesgo será mayor si:

- Sus compras se concentran en un número pequeño de proveedores.
- Las adquisiciones a un proveedor determinado representan una parte importante de sus costes de producción.

5. Riesgo de dependencia de clientes [5]

Estos riesgos serán mayores si:

- Sus ventas se concentran en un número muy pequeño de clientes.
- Su producto representa una parte muy importante de los costes de sus clientes (en el caso de clientes industriales).

6. Riesgos de sustitución [6] Son los riesgos de que aparezcan en el mercado productos nuevos, materiales o técnicas que superen a su producto o servicio dejándolo en una situación de obsolescencia.

7. Márgenes del sector [7]

Cuál es el tamaño de los márgenes de beneficio con los que se está operando habitualmente en el sector en el que pretende introducirse.

8. Atractivo del mercado en su conjunto [8]

Se trata de considerar si el ambiente en el mercado invita a entrar en él (considerando aspectos como transparencia en las acciones en el mercado, comportamientos competitivos, intervenciones desde otros sectores o desde la administración, etc).

9. Capacidad de respuesta al mercado [9]

Tal como se configura el proyecto, si se es capaz de aprovechar las potencialidades que le ofrece este mercado, y de adaptarse a sus cambios, creciendo a su mismo ritmo.

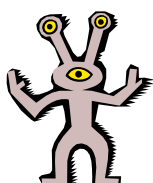
10. Estabilidad del mercado [10]

La cantidad de cambios que se producen en el mercado, la velocidad con la que se producen y la brusquedad y previsibilidad de esos cambios.

2. Grado de innovación [5]

No hay nada nuevo bajo el sol, pero cuántas cosas viejas hay que conocernos. Ambrose Bierce.

Distinguimos la innovación que puede producirse en distintas facetas de la empresa:



	1.- Muy débil	2.- Débil	3.- Algo débil	4.- Algo fuerte	5.- Fuerte	6.- Muy fuerte
2. Grado de innovación						
1. Innovación técnica del producto [11]						
2. Innovación del proceso productivo [12]						
3. Innovación comercial [13]						
4. Innovación financiera [14]						
5. Innovación de gestión [15]						

1. Innovación técnica del producto [11]

Se trata de evaluar las aportaciones del producto en su composición, forma, funcionamiento, etc., según la siguiente escala:

1. Muy débil. No aporta ninguna novedad. Es una imitación de productos ya existentes.
2. Débil. Aporta novedades marginales o de detalle.
3. Algo débil. Es una nueva utilización de un producto ya existente.
4. Algo fuerte. Se incorporan nuevas tecnologías y nuevos usos al producto.
5. Fuerte. El producto es nuevo, con algunas tecnologías ya existentes.
6. Muy fuerte. El producto es radicalmente nuevo, con una nueva tecnología.

2. Innovación del proceso productivo [12]

Se trata de evaluar la novedad tecnológica de su proceso productivo, según la siguiente escala:

1. Muy débil. Procesos anticuados.
2. Débil. Procesos que están siendo abandonados en el sector.
3. Algo débil. Es la tecnología habitual en el sector.
4. Algo fuerte. Tecnologías probadas, pero nuevas en el sector.
5. Fuerte. Es la tecnología utilizada por las empresas más avanzadas del sector.
6. Muy fuerte. Es tecnología de punta, no disponible para otras empresas.

3. Innovación comercial [13]

Se pretende evaluar la innovación de su comercialización, según suponga introducirse en nuevos mercados, utilizar nuevos canales, nuevas formas promocionales y de comunicación, etc. Si se utiliza lo habitual en el sector, se puede dar una puntuación de tres.

4. Innovación financiera [14]

Se trata de evaluar la innovación en su forma de gestionar cobros y pagos. Será tanto más fuerte cuanto mayores sean las novedades financieras que se introduzcan. Si se utilizan las habituales en el sector, se daría una puntuación de tres.

5. Innovación de gestión [15]

Es decir, la innovación administrativa y de gestión de su proyecto. Si su gestión va a ser similar a la de otras empresas del sector, dése un tres.

3. Factores empresariales [3]

El que come del fruto del árbol del conocimiento, siempre es arrojado de algún paraíso. William R Inge.

Este factor recoge la preparación del emprendedor, o potencial empresario) en aspectos tecnológicos, empresariales y directivos. Los subfactores que incluye son:



	1.- Muy débil	2.- Débil	3.- Algo débil	4.- Algo fuerte	5.- Fuerte	6.- Muy fuerte
3. Factores empresariales						
1. Conocimiento y experiencia técnica [16]						
2. Conocimiento y experiencia empresarial [17]						
3. Capacidad empresarial [18]						

1. Conocimiento y experiencia técnica [16]

Formación y experiencia en las tecnologías utilizadas en el sector en el que quiere introducirse. Si ha trabajado en puestos técnicos en el mismo sector o uno afín, y tiene una formación tecnológica en el mismo, su valoración será elevada.

2. Conocimiento y experiencia empresarial [17]

Formación empresarial y experiencia en puestos directivos. Si ha sido directivo, o incluso empresario en el sector o en uno afín, y tiene una formación empresarial, su valoración será elevada.

3. Capacidad empresarial [18]

Capacidad personal para dirigir una empresa, su capacidad de liderazgo y de gestión.

4. Grado de desarrollo de una idea [1]

No hay presente: todos los caminos son recuerdos o preguntas. Miquel Martí i Pol



	1.- Muy débil	2.- Débil	3.- Algo débil	4.- Algo fuerte	5.- Fuerte	6.- Muy fuerte
4. Grado de desarrollo de la idea						
1. Grado de desarrollo de la idea [19]						

1. Grado de desarrollo de la idea [19]

Se completa de acuerdo con la escala siguiente:

1. Muy débil. No es más que una idea.
2. Débil. Es una idea avanzada. Se empieza a trabajar en prototipos.
3. Algo débil. Existen prototipos en funcionamiento.
4. Algo fuerte. Está en fase de preserie (producción de unidades de prueba).
5. Fuerte. Está en fase de test de mercado.
6. Muy fuerte. Está en condiciones de producción y comercialización inmediatas.

5. Coste de desarrollo [6]

*Bienaventurado el que tiene talento y dinero, porque
empleará bien este último. Menandro*

Se descompone en varios elementos de coste, como son:



	1.- Muy débil	2.- Débil	3.- Algo débil	4.- Algo fuerte	5.- Fuerte	6.- Muy fuerte
5. Coste de desarrollo						
1. Coste de desarrollo del producto o servicio [20]						
2. Coste de desarrollo del proyecto [21]						
3. Inversión necesaria para iniciar la producción [22]						
4. Coste de introducción en el mercado [23]						
5. Coste de inversión en el circulante [24]						

1. Coste de desarrollo del producto o servicio [20]

Los costes en que deber incurrir para situar el producto o servicio en las condiciones necesarias para su producción y comercialización (diseño y construcción de prototipos, pruebas, homologaciones, etc).

2. Coste de desarrollo del proyecto [21]

Costes que aún debe asumir antes de que el proyecto se ponga en marcha (considerando la recogida de información, estudios de mercado, asesoramiento, búsqueda de financiación, proyectos técnicos, etc).

3. Inversión necesaria para iniciar la producción [22]

El volumen de inversión necesario para iniciar la producción continua del bien o la prestación continuada del servicio. Considere las inversiones en maquinaria, planta, terrenos, equipo para el almacenamiento, transporte y administración, etc.

4. Coste de introducción en el mercado [23]

Costes de abrir un hueco en el mercado: creación de una red de distribución, formación del equipo de ventas, publicidad inicial, promoción de ventas de introducción, incentivos a la prueba, etc.

5. Coste de inversión en el circulante [24]

El volumen de inversión en activos que no son fijos que será necesaria. Especialmente, stocks de materias primas y de productos terminados, tesorería, financiación de las primeras ventas hasta que comiencen los cobros, pagos iniciales al personal, etc. En términos generales, se puede considerar que hay que financiar todos los pagos a realizar durante los primeros seis meses de funcionamiento.

6. Competencia [5]

Los espartanos no preguntaban cuántos eran los enemigos, sino dónde estaban.. Agis II

En este apartado se pretende medir la forma de actuación de los competidores en el sector, a través de:



	1.- Muy débil	2.- Débil	3.- Algo débil	4.- Algo fuerte	5.- Fuerte	6.- Muy fuerte
6. Competencia						
1. Grado de competencia [25]						
2. Concentración de la competencia [26]						
3. Riesgo de imitación del producto [27]						
4. Riesgo de entrada de nuevos competidores [28]						
5. Ventajas de los competidores [29]						

1. Grado de competencia [25]

Evaluar la rivalidad entre las empresas competidoras en el mercado. Si está estancado o en declive, con un número elevado de competidores, hay costes fijos elevados, no hay diferenciación del producto, existen excesos de capacidad instalada, barreras para abandonar el sector y presencia de empresas extranjeras, la competencia suele ser muy fuerte. En caso contrario, la competencia suele ser muy débil.

2. Concentración de la competencia [26]

La proporción de las ventas totales en el sector que son realizadas por las primeras empresas. El caso extremo sería que una única empresa acumulara el 100% de las ventas (el grado de concentración sería muy fuerte; puntuaría un seis. El caso opuesto sería que las ventas se repartieran homogéneamente entre un número elevado de empresas (concentración muy débil; puntuaría un uno).

3. Riesgo de imitación del producto [27]

La probabilidad existente de que su producto sea imitado. Será muy alto si es, por ejemplo, un servicio sin diferenciar, y muy bajo si es muy complejo técnicamente.

4. Riesgo de entrada de nuevos competidores [28]

La probabilidad de que nuevos competidores accedan al mercado. Esta probabilidad será baja si existen importantes economías de escala o de experiencia, el producto está muy diferenciado, los requisitos de capital son muy elevados, es difícil acceder a los canales de distribución, existe una elevada fidelidad en los clientes, las desventajas de coste al entrar son elevadas o hay limitaciones legales, los precios son muy bajos o la reacción de la competencia es muy fuerte.

5. Ventajas de los competidores [29]

Ventajas de los competidores, de las que disponen sobre el proyecto estudiado, en aspectos tecnológicos, capacidad financiera, cuota de mercado, fidelidad de sus clientes, imagen, etc.

7. Protección industrial [5]

El hombre no puede saltar fuera de su sombra. Proverbio Árabe.

Se trata de medir la protección existente para el proyecto. A la hora de evaluar la protección legal, se debe considerar no sólo los aspectos jurídicos y formales, sino también su realización en la práctica. Esta puede proceder de:



	1.- Muy débil	2.- Débil	3.- Algo débil	4.- Algo fuerte	5.- Fuerte	6.- Muy fuerte
7. Protección industrial						
1. Conocimientos (know-how) disponibles [30]						
2. Protección legal del producto [31]						
3. Protección legal del proceso productivo [32]						
4. Protección legal de la marca con GOODWILL [33]						
5. Barreras tecnológica propias [34]						

1. Conocimientos (know-how) disponibles [30]

Conocimientos (know-how) disponibles, su saber hacer, fruto de sus conocimientos, su experiencia, etc.

2. Protección legal del producto [31]

Puede utilizarse la siguiente escala:

1. Muy débil. El producto es de dominio público.
2. Débil. Tiene una marca registrada.
3. Algo débil. Dispone de licencia de fabricación. Algo fuerte. Dispone de una licencia de fabricación exclusiva.
4. Fuerte. Posee patentes sobre componentes del producto.

5. Muy fuerte. El producto está patentado y las marcas registradas en los epígrafes posibles.

3. Protección legal del proceso productivo [32]

Protección legal del proceso productivo:

1. Muy débil. El proceso productivo es del dominio público.
2. Débil. Partes del proceso se utilizan bajo licencia.
3. Algo débil. Se utiliza el proceso completo bajo licencia.
4. Algo fuerte. Se dispone de una licencia exclusiva sobre el proceso.
5. Fuerte. Partes del proceso productivo están patentadas.
6. Muy fuerte. El proceso productivo está totalmente patentado.

4. Protección legal de la marca con GOODWILL [33]

Si dispone de una marca con goodwill (que tiene un valor de mercado debido a su prestigio, notoriedad, imagen, etc) evalúe su protección de acuerdo con la siguiente escala:

1. Muy débil. La marca no está protegida.
2. Débil. Se utiliza una marca con licencia.
3. Algo débil. Se tiene una licencia exclusiva sobre la marca.
4. Algo fuerte. La marca está registrada sólo en España.
5. Fuerte. La marca está registrada en todos los países en que actúa.
6. Muy fuerte. La marca está registrada en todos los epígrafes posibles en todos los mercados.
7. 5. Barreras tecnológica propias [34]

8. Factores de influencia del entorno [8]

La indiferencia hace sabios, y la insensibilidad monstruos.
Denis Diderot

En qué medida afectan el proyecto los cambios en los factores del entorno, como pueden ser:

	1.- Muy débil	2.- Débil	3.- Algo débil	4.- Algo fuerte	5.- Fuerte	6.- Muy fuerte
8. Factores de influencia del entorno						
1. Sensibilidad a los factores políticos [35]						
2. Sensibilidad a los factores económicos [36]						
3. Sensibilidad a los factores técnicos [37]						
4. Sensibilidad a los cambios normativos y legales [38]						
5. Sensibilidad a los cambios en los gustos [39]						
6. Sensibilidad a los cambios demográficos [40]						
7. Sensibilidad a los cambios religiosos [41]						
8. Sensibilidad a los cambios culturales [42]						

1. Sensibilidad a los factores políticos [35]

Analice si los cambios de signo político, tanto en el nivel nacional (de los países en los que pretende actuar) como regional o local de los lugares en que establezca plantas productivas van a afectar de manera importante la evolución del proyecto.

2. Sensibilidad a los factores económicos [36]

Estudie cómo afectan los cambios en el nivel de actividad económica, renta y su distribución, inflación, desempleo y tipos de interés al proyecto.

3. Sensibilidad a los factores técnicos [37]

¿Hay cambios previsibles de tipo técnico que puedan afectar de manera importante las condiciones de su sector? Considerando la aparición de nuevos materiales, procesos productivos basados en nuevas tecnologías, miniaturización, tecnologías de información y comunicación, etc.

4. Sensibilidad a los cambios normativos y legales [38]

Si su sector está muy intervenido y regulado, su proyecto será muy sensible a cambios en la regulación. Del mismo modo, si la regulación afecta a sus clientes o a sus proveedores. Aspectos como homologaciones, autorizaciones, fiscalidad, aspectos laborales, normativa higiénico-sanitaria, de seguridad, normativa de protección al consumidor, etc.

5. Sensibilidad a los cambios en los gustos [39]

Su producto puede ser muy sensible a las variaciones en las modas, gustos, preferencias, estilos, etc de los consumidores.

6. Sensibilidad a los cambios demográficos [40]

Nos referimos a variaciones en la pirámide de edad (cada vez hay más ancianos y menos jóvenes), hábitat (más urbano y menos rural), dimensión de las familias, longitud y distribución de las etapas de formación y trabajo, etc.

7. Sensibilidad a los cambios religiosos [41]

Puede haber sectores en los que los cambios en las creencias religiosas de los consumidores pueden ser decisivos. Especialmente en el caso de productos de imaginería religiosa o cuyo uso está asociado con determinadas prácticas religiosas.

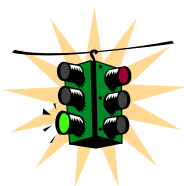
8. Sensibilidad a los cambios culturales [42]

Hay variaciones en los valores y formas de comportamiento que afectan de manera importante las pautas de consumo. La consideración del medio ambiente y la ecología, los hábitos sexuales o la utilización del ocio en la tercera edad son algunos ejemplos de cambios culturales recientes que afectan a la demanda de algunos sectores.

9. Disponibilidad de recursos [9]

*Algún **dinero** evita preocupaciones; mucho, las atrae.
Confucio*

Se trata de evaluar los recursos a los que tiene acceso con el fin de poner en marcha su proyecto.



	1.- Muy débil	2.- Débil	3.- Algo débil	4.- Algo fuerte	5.- Fuerte	6.- Muy fuerte
9. Disponibilidad de recursos						
1. Disponibilidad de materias primas locales [43]						
2. Disponibilidad de aprovisionamiento [44]						
3. Disponibilidad de localización y accesibilidad [45]						
4. Disponibilidad de bienes de equipo [46]						
5. Disponibilidad de mano de obra cualificada [47]						
6. Disponibilidad de mano de obra no cualificada [48]						
7. Disponibilidad de financiación [49]						
8. Disponibilidad de incentivos locales y regionales [50]						
9. Disponibilidad de facilidades administrativas y de tramitación [51]						

1. Disponibilidad de materias primas locales [43]

El grado de disponibilidad en el entorno más próximo de la localización elegida de las principales materias primas que se utilizan en su proceso de producción.

2. Disponibilidad de aprovisionamiento [44]

Si tiene localizadas y listas para el abastecimiento las fuentes de aprovisionamiento de materias primas, energía, etc.

3. Disponibilidad de localización y accesibilidad [45]

¿Dispone de un lugar en el que instalarse próximo a los mercados de consumo y a las fuentes de aprovisionamiento? ¿Tiene el lugar unas vías de acceso y de comunicación rápidas y adecuadas?

4. Disponibilidad de bienes de equipo [46]

La facilidad y rapidez con la que puede acceder a los bienes de equipo (maquinaria, herramientas, instalaciones, etc) necesarios para poner en marcha la producción y comercialización.

5. Disponibilidad de mano de obra cualificada [47]

¿Existe en el mercado personal cualificado suficiente para su proyecto y a un coste asequible? ¿Existe ya alguna relación, incluso contractual, con personal de la suficiente cualificación? ¿Cuál es el nivel de preparación y experiencia del personal cualificado disponible?

6. Disponibilidad de mano de obra no cualificada [48]

¿Es posible obtener en su entorno personal no cualificado en el número necesario para su proyecto? ¿Es su coste muy elevado?

7. Disponibilidad de financiación [49]

Los fondos de que dispone, teniendo en cuenta los que necesita invertir en el proyecto. Considere también la facilidad de acceso a distintas fuentes de financiación ajenas (fuentes bancarias, institucionales, etc).

8. Disponibilidad de incentivos locales y regionales [50] ¿Existen incentivos económicos a la instalación en la localización elegida, sean de origen local (Ayuntamientos, Diputaciones), regional, nacional o comunitario? Evalúe la cuantía de los incentivos para los que su proyecto está cualificado.

9. Disponibilidad de facilidades administrativas y de tramitación [51]

Evalúe los apoyos de que dispone para realizar todas las gestiones burocráticas ante la Administración y la tramitación de las ayudas disponibles. ¿Ha entrado en contacto con algún organismo o institución que le ayude en esta labor?

Los datos obtenidos

Los datos que se obtienen tienen una validez relativa y por lo tanto, el análisis que se haga de ellos tendrá la misma validez.

Lo importante en esta fase es precisamente haber llegado a ella. Si hubiéramos empleado mucho tiempo en buscar la información precisa que necesitamos, probablemente todavía estaríamos en la fase anterior. Se trata de priorizar el avance en el análisis frente a la exactitud de los datos.

Una vez que le aplicamos estas valoraciones parciales debemos analizar cuales son:

Primeras impresiones de esta manera ya tenemos un primer resultado de las posibilidades de la idea.

Posibles modificaciones de los resultados ya que si los resultados que obtenemos no nos convencen, siempre podemos hacer modificaciones en la idea inicial.

Último repaso

Se debe perder el miedo a equivocarse. y además es imposible no equivocarse. Hay que convivir con el error...pero siempre es mejor que se equivoquen los otros.

En algunas ocasiones, para determinar la madurez y validez de una idea, se propone una batería de cuestiones que debe responder sin ningún titubeo:

- ✎ ¿El mercado necesita de este producto o servicio?
- ✎ ¿Se puede ampliar el mercado?
- ✎ ¿Hay clientes suficientes?
- ✎ ¿Por qué los clientes van a estar interesados, comprar y pagar su producto o servicio?
- ✎ ¿Es tan significativa la diferencia con otros productos o servicios?
- ✎ ¿Durante cuanto tiempo seguirán comprándolo?
- ✎ ¿Se puede copiar o es fácil nuevos competidores?
- ✎ ¿Qué resultado esperamos de cada una de las acciones promocionales?. ¿Serán suficientes?

Cambio de roles

El estudio/análisis de una idea es un trabajo que le corresponde al promotor. Este lo hará teniendo en cuenta sus puntos de vista. Esta situación puede provocar que el promotor llegue solo a hacerle caso a sí mismo.



Es muy útil que en algún momento del análisis, el emprendedor haga el esfuerzo de asumir roles diferentes a los que desempeña. De esta manera, analizará **SU** proyecto, con el que tanto tiempo ha trabajado, como si de un proyecto ajeno se tratara con las ventajas que estas perspectivas le aporta, fundamentalmente en la detección de **puntos débiles**.

Los roles que se proponen tienen que ver fundamentalmente con el entorno específico de la empresa:

↳ **CLIENTE**

↳ **COMPETIDOR**

↳ **PROVEEDOR**

Pero también con otras personas/entidades que pueden condicionar la puesta en marcha de la iniciativa:

- ↳ un posible nuevo socio
- ↳ una entidad financiera
- ↳ La Administración: Europea, Central, Autónoma, Comarcal o Municipal.

Trabajo pendiente

Lo último que uno sabe es por donde empezar. Blaise Pascal



Con este trabajo que se ha realizado, se podría tener la impresión de que ya se tiene la información necesaria para la puesta en marcha.

Realmente, nadie le obliga (exceptuando por que alguien así se lo exija) a realizar todo este trabajo. Si tiene una idea puede ya inmediatamente saltarse todos los pasos del proceso de creación de una empresa y llevarla a cabo. Como **no hay nada que garantice el éxito**, pues entonces poco se podría hacer.

Sin embargo el argumento anterior tiene otra lectura ya que si bien no hay nada que garantiza el éxito *si existen algunos elementos que pueden contribuir y sobre todo que puede evitar situaciones que lleven al fracaso.*

El empresario se debe de caracterizar por una persona que minimiza el riesgo, y lo tiene calculado, en caso contrario se parecería más a un “kamikaze”. Por lo tanto, busquemos “que cosas” podemos hacer.

Como comentamos al comienzo de este *Seminario*, llegamos a un momento en el que estaríamos en condiciones de acometer el trabajo de hacer un Plan de Empresa. La Idea de negocio, la idea empresarial, parece tener posibilidades, sin embargo aun queda algún camino por recorrer. Algunas cuestiones que deben todavía resolverse:

- ✚ Análisis de los antecedentes
- ✚ Valoración Financiera
- ✚ Riesgos que asumimos
- ✚ Cuantificación del mercado
- ✚ Estudio de la competencia
- ✚ Estudio de los procesos
- ✚ Previsiones a tres años
- ✚ Plan Tesorería mensual
- ✚ Posibilidad de encontrar los recursos necesarios
- ✚ Aspectos jurídicos-legales



✦ Capacidad del promotor para llevarlo adelante

Parece evidente la importancia de estas cuestiones. Busquemos ahora la forma de dar respuesta a estos interrogantes.

Uno debería de estar satisfecho por el trabajo realizado al tener en las manos, UNA IDEA EMPRESARIAL, y CON POSIBILIDADES. ¿Cómo sería meterse a hacer un Plan de Empresa sin estos tres elementos?